

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH SIFAT KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA BADAN PEMBERDAYAAN  
PEREMPUAN PERLINDUNGAN ANAK DAN  
KELUARGA BERENCANA (BPPPAKB)  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister  
Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Administrasi Publik**

**Disusun Oleh:**

**ANDI HASLINDAH**  
NIM. 015982943

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2013**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana (BPPPAKB) Kabupaten Indragiri Hilir adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya

nyatakan dengan benar

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pekanbaru, 11 Juli 2013

Yang menyatakan,



Andi Haslindah

NIM. 015982943

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

Penyusun TAPM : Andi Haslindah

NIM : 015982943

Program Studi : Administrasi Publik

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Mayzi Heriyanto, S.Sos, M.Si  
NIP. 19750831 199802 1 001



Lina Warlina  
NIP. 19610107 198601 2 001

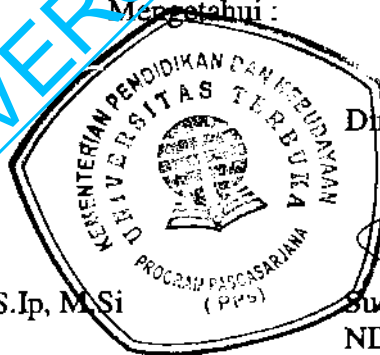
Mengetahui :

Ketua Bidang ISIP,

Direktur Program Pascasarjana,



Florentina Ratih Wulandari, S.Ip, M.Si  
NIP. 19710609 1980 2 001




Sucati, M.Sc, Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PENGESAHAN**

Nama : Andi Haslindah  
NIM : 015982943  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul TAPM : Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pasca Sarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :  
Hari/Tanggal : SABTU/ 15 Juni 2013  
Waktu : 13.00 – 15.00 WIB  
Dan Telah dinyatakan LULUS.

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji : Drs. Elfis Suanto, M.Si

Penguji Ahli : Prof. Eko Prasjo, Mag.rer.publ, Dr.rer.publ

Pembimbing I : Dr. Mayzi Heriyanto, S.Sos, M.Si

Pembimbing II : Dr. Lina Warlina

## ABSTRAK

**Pengaruh Sifat kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja organisasi  
Pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan  
Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.**

Andi Haslindah  
Universitas Terbuka  
[andihaslindah@gmail.com](mailto:andihaslindah@gmail.com)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana (BPPPAKB) Kabupaten Indragiri Hilir baik secara parsial, maupun secara simultan. Penelitian ini adalah penelitian Asosiatif kausal yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat dan dilakukan untuk menjawab tiga hipotesis yaitu (1) ada pengaruh sifat kepemimpinan terhadap kinerja organisasi pada BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, (2) ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi pada BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, dan (3) ada pengaruh sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja organisasi pada BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Subyek penelitian ini adalah pegawai BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir berjumlah 30 orang, sedangkan sampel penelitian juga berjumlah 30 orang diambil dari keseluruhan populasi atau disebut juga dengan metode sensus. Analisis hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis statistik berupa regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan uji t menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, hal ini dibuktikan melalui nilai signifikansi sebesar 0,001 yang kurang dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dan besarnya t hitung sebesar 3,752 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,669. Lingkungan kerja secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, hal ini dibuktikan melalui nilai signifikansi sebesar 0,033 yang kurang dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dan besarnya t hitung sebesar 2,245 > dari t tabel sebesar 1,669. Selanjutnya secara simultan dengan perhitungan uji F sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0,640 atau 64 %, ini menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh sebesar 64 % terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir baik secara parsial maupun secara simultan.

**Kata kunci:** sifat kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja organisasi

## ABSTRACT

This research is done to discover the influence of leadership characteristic and working environment towards the synergy of organization in the Board of Woman Empowerment, Children Protection, and Family Planning/Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana (BPPPAKB) in Indragiri Hilir Regency, both partially and simultaneously. This research is an associative causal which means a cause-effect relationship done to answer three hypotheses, such as (1) there is an influence of leadership characteristic towards the synergy of organization in BPPPAKB in Indragiri Hilir regency, (2) there is an influence of working environment towards the synergy of organization in BPPPAKB in Indragiri Hilir regency, and (3) there is an influence of leadership characteristic and working environment simultaneously towards the synergy of organization in BPPPAKB in Indragiri Hilir regency. The subjects of this research are 30 officers of BPPPAKB in Indragiri Hilir regency taken from the whole population or also called as counting method. Hypothesis analysis is done by using statistic analysis in the form of doubled linear regression.

Based on the result of the research and the estimation of t test, the leadership characteristic partially affects toward the synergy of the organization in BPPPAKB in Kabupaten Indragiri Hilir, and it is proved by 0,0001 significance value, which is less than 0.05 ( $\alpha = 5\%$ ) and the amount of t counting is  $3,752 > 1,660$  from the t table. Then, working environment partially also gives significant influence towards the synergy of organization in BPPPAKB in Indragiri Hilir regency, which is proved by the significant value 0,033 less than 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) and the amount of t counting is  $2,245 > 1,669$  from the t table. Furthermore, simultaneously, F test estimation of the leadership characteristic and working environment shows their influence towards the synergy of organization in BPPPAKB in Indragiri Hilir regency. The coefficient determination test result ( $R^2$ ) gains the value 0,640 or 64% that shows the leadership characteristic and working environment give influence 64% towards the synergy of organization in BPPPAKB in Indragiri Hilir regency. As the conclusion, this research proves that the leadership characteristic and working environment give influence towards the synergy of organization in BPPPAKB in Indragiri Hilir regency, both partially and simultaneously.

**Key word:** leadership characteristic, working environment, organization performance.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah dan Karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini dengan judul “Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir”

Hasil penelitian yang diungkapkan dan dibahas dalam TAPM ini merupakan suatu kajian dalam lingkup program studi Magister Sains di bidang manajemen Administrasi Publik pada Universitas Terbuka.

Dalam penyelesaian penulisan ini penulis banyak bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada;

1. Bapak Bupati dan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir yang telah memberi izin kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
2. Ibu Suciati, M.Sc.Ph.D, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Ibu Dra. Susanti, M.Si, selaku Kabid Program Magister Sains Administrasi Publik Universitas Terbuka selaku penanggung jawab program.
4. Bapak Drs. Elfis Susanto, M.Si, selaku Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru.
5. Bapak Dr. Meyza Heriyanto, S.Sos,M.Si, selaku pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu guna memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan serta saran-saran yang sangat berharga, sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini.
6. Ibu Dr. Lina Warlina, selaku pembimbing II yang juga telah banyak meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, petunjuk dan arahan serta saran-saran yang sangat berharga, sehingga penulis dapat menyelesaikan TAPM ini.
7. Seluruh Dosen yang telah memberikan bimbingan selama perkuliahan pada Universitas Terbuka UPBJJ Pekanbaru Pokjar Tembilahan-Riau.

8. Tak terlupakan ibunda Andi Batangeng dan suami tercinta Andi M. Riva'i, S.Sos serta anak-anakku tersayang Andi Zulmaridah Safitri, Andi Nofriansyah Saputra dan Andi Sri Rahmah Novianty, yang menjadi inspirasi bagi penulis karena dengan pengorbanan, motivasi dan do'a mereka jualah penulis dapat mengikuti pendidikan pascasarjana di Universitas Terbuka.
9. Buat abang dan adik-adikku, sanak saudara, handai tolan serta rekan-rekan seperjuangan Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Pekanbaru yang juga telah banyak membantu memberikan sumbangan pemikiran dan dorongan moril serta do'anya untuk penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
10. Ucapan terima kasih tak terhingga juga penulis sampaikan kepada ibu Kepala BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir beserta jajarannya yang telah memberi izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di satuan kerja yang Beliau pimpin.

Dalam penulisan TAPM ini penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangannya, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari semua pihak guna kesempurnaan TAPM ini.

Semoga amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT. Akhir kata semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak terkait dan kita semua.

Tembilahan,

Penulis,



**DAFTAR ISI****Halaman**

Abstrak.....	i
Abstract.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	10
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori.....	12
A.1. Kinerja.....	12
A.2. Lingkungan Kerja.....	29
A.3. Kepemimpinan.....	34
A.4. Hasil Riset Terdahulu.....	52
B. Kerangka Berfikir.....	58
C. Definisi Operasional.....	59

**BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Desain Penelitian.....	71
B. Populasi dan Sampel.....	71
C. Instrumen Penelitian.....	72
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	72
E. Metode Analisis Data .....	73
F. Pengujian Hipotesis.....	75

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Karakteristik Responden .....	77
B. Hasil Penelitian.....	80
C. Analisis Data.....	92
D. Pembahasan.....	100

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	106
B. Saran.....	107

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN****DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Nomor		Hal
1.1	Target dan pencapaian peserta KB baru tahun 2011	7
2.1	Penelitian terdahulu	55
2.2	Konsep operasional Variabel	64
3.1	Skor, interval kelas dan kategori tanggapan responden terhadap kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja organisasi.	74
4.1	Responden berdasarkan jenis kelamin	77
4.2	Responden berdasarkan pangkat	77
4.3	Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan	78
4.4	Responden berdasarkan Masa Kerja	79
4.5	Rekapitulasi tanggapan responden tentang sifat kepemimpinan	80
4.6	Rekapitulasi tanggapan responden tentang lingkungan kerja	85
4.7	Rekapitulasi tanggapan responden tentang kinerja organisasi	88
4.8	Hasil uji regresi linier berganda	97

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Hal
2.1	Model empat dasar gaya kepemimpinan situasional Hersey- Blanchard.....	46
2.2	Empat tingkat kematangan para pengikut Hersyhe dan Blanchard.....	48
2.3	Kerangka Fikir .....	58

UNIVERSITAS TERBUKA

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **Nomor**

- 1      Kuesioner**
- 2      Tabulasi Jawaban Responden**
- 3      Pengolahan Data**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi dibentuk adalah untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan, namun untuk mencapai tujuan agar lebih efektif dan optimal dibutuhkan kinerja yang baik dalam mengelola dan membangun organisasi itu. Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Wibowo (2010: 2) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung.

Di sisi lain, sejalan dengan perkembangan sistem manajemen, maka kinerja tidak semata dinilai dari sisi individu pegawai saja, tetapi dapat juga dinilai dari kinerja organisasi itu sendiri, yaitu seberapa besar pencapaian hasil yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan secara bersama. Moeheriono (2012: 68) menyatakan bahwa kinerja secara umum harus diartikan pula sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Dalam konteks ini, kinerja harus dapat menggambarkan hasil, bukan kemampuan, cara kerja atau perilaku seseorang. Pencapaian hasil dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja itu dapat

diukur bukan saja dari kinerja individu akan tetapi juga dapat dinilai dari kinerja kelompok atau organisasi. Untuk mencapai kinerja yang lebih optimal baik kinerja individu maupun kinerja organisasi diperlukan kemampuan pegawai yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap serta motivasi yang tinggi, serta dibutuhkan kepemimpinan yang mampu merumuskan proses yang sistematis yang mengandung prosedur, langkah dan tahapan yang membentuk suatu siklus kinerja yang baik dan berkesinambungan.

Pada dasarnya kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, dengan cara memotivasi perilaku bawahan, mempengaruhi untuk perbaikan kelompok dan budayanya. Hal ini sangat tergantung pada kewibawaan, kearifan, kecerdasan, keberanian, kepercayaan diri dan kedisiplinan seorang pemimpin. Oleh sebab itu kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor penting yang turut mempengaruhi kinerja seseorang atau pegawai perlu diperhatikan, agar dapat mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia pegawainya melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling* sehingga dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik.

Safaria (2004: 3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Robbins (2002: 163) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”. Dengan demikian kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang



pemimpin untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan mengarahkan orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, tentu akan berdampak positif dan diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja bawahan atau pegawainya serta kinerja organisasi yang dipimpinya.

Selain faktor kepemimpinan, lingkungan kerja juga turut mempengaruhi kinerja seseorang maupun kinerja organisasi, karena lingkungan kerja yang kondusif baik secara fisik maupun sosial juga akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai dan tentunya juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja baik secara fisik maupun sosial merupakan faktor penting turut berpengaruh terhadap pekerjaan seseorang yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja organisasi.

BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir Nomor 09 Tahun 2010 dengan tugas pokok dan fungsi sebagaimana tertuang dalam peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 14 Tahun 2010 Pasal 35 berbunyi sebagai berikut :

1. BPPPAKB mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijaksanaan daerah dibidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak



dan Keluarga Berencana serta dapat melaksanakan wewenang yang dilimpahkan oleh Pemerintah kepada Daerah dalam rangka desentralisasi.

2. BPPPAKB dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijakan teknis dibidang Pemberdayaan perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga berencana.
- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Pemberdayaan Perempuan, perlindungan Anak dan Keluarga Berencana.
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana.
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Selain Tugas pokok dan fungsi Badan dalam peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 14 Tahun 2010 Pasal 36 juga tertuang Tugas Pokok dan fungsi Kepala BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir sebagai berikut :

1. Kepala BPPPAKB mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana.
2. Kepala BPPPAKB dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi :
  - a. Perumusan kebijakan teknis bidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan keluarga Berencana lingkup Pengarusutamaan Gender,

Perlindungan Perempuan dan anak, Keluarga Berencana dan keluarga Sejahtera, serta Kelembagaan, Data dan informasi.

- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan keluarga Berencana lingkup Pengarusutamaan Gender, Perlindungan Perempuan dan anak, Keluarga Berencana dan keluarga Sejahtera, serta Kelembagaan, Data dan informasi.
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan keluarga Berencana lingkup Pengarusutamaan Gender, Perlindungan Perempuan dan anak, Keluarga Berencana dan keluarga Sejahtera, serta Kelembagaan, Data dan informasi.
- d. Pembinaan administrasi dan aparatur di lingkungan Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan keluarga Berencana.
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dari tugas pokok dan fungsi tersebut dapat dikatakan bahwa Kepala BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir adalah seorang pemimpin dengan tugas dan fungsinya menyusun, merumuskan, memberikan dukungan dan melakukan pembinaan terhadap tugas dibidang Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana lingkup Pengarusutamaan Gender, Perlindungan Perempuan dan Anak, Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera serta Kelembagaan, Data dan Informasi, sekaligus membina administrasi dan aparatur dilingkungan BPPPAKB itu

sendiri. Dengan demikian lembaga ini dituntut agar dapat memfasilitasi pemberdayaan perempuan dibidang sosial, ekonomi dan agama serta memberikan pelayanan penanganan laporan/pengaduan bagi perempuan dan anak korban kekerasan serta meningkatkan program pelayanan Keluarga Berencana.

Berdasarkan pengamatan penulis dilapangan dapat dikaji bahwa kepemimpinan di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir pada dasarnya sudah cukup baik. Hal ini dilihat dari syarat-syarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebagianya sudah dipenuhi oleh pimpinan organisasi atau satuan kerja BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir yaitu; *personality* (kepribadian yang baik), *purpose* (mempunyai konsep tujuan yang jelas), *knowledge* (pengetahuan tentang organisasi yang dipimpinnya), dan *profesional skills* (memiliki keterampilan profesional). Kemudian jika dikaji berdasarkan lingkungan kerja juga sudah dapat dikatakan kondusif dimana secara fisik lingkungan kerja di Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana (BPPPAKB) Kabupaten Indragiri Hilir sudah memenuhi standar kerja yang baik diantaranya; bangunan tempat kerja cukup presentatif, ruangan kerja yang lega, udara yang segar, peralatan kerja memadai dan tersedianya tempat melakukan ibadah keagamaan. Selain itu hubungan sosial antar pegawai juga sudah terjalin dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kerja sama pegawai dalam setiap melaksanakan pekerjaan maupun dalam hal hubungan sosial lainnya.



Namun jika dikaji berdasarkan kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir pada tahun 2011 menunjukkan bahwa masih belum optimal atau belum sesuai dengan apa yang diharapkan, dengan sendirinya tentu kinerja organisasi juga belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari kondisi faktual sebagai berikut :

1. Di bidang Keluarga Berencana, masih belum tercapainya target pencapaian peserta KB baru pada tahun 2011, dimana target yang ditetapkan 23.319 calon akseptor, sedangkan pencapaiannya hanya 11.869 atau 50,89 %. Ini menunjukkan bahwa pencapaian masih jauh dari apa yang ditargetkan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1 : Target dan Pencapaian Peserta KB Baru Tahun 2011**

No.	KECAMATAN	PUS	TARGET	PENCAPAIAN	%
1	2	3	4	5	6
1.	Reteh	8448	1,725	876	50,78
2.	Enok	7783	1,237	629	50,84
3.	Kuala Indragiri	3652	612	312	50,98
4.	Tembilahan	13277	2,437	1,240	50,88
5.	Tempuling	5941	1,086	553	50,92
6.	Gaung Anak Serka	4249	894	456	51,00
7.	Mandah	8459	1,625	827	50,89
8.	Kateman	8538	1,512	769	50,85
9.	Batang tuaka	9896	857	436	50,87
10.	Keritang	5709	1,995	1,015	50,87
11.	Tanah Merah	4721	886	451	50,90
12.	Gaung	7718	1,418	722	50,91

13.	Kemuning	7857	1,188	605	50,92
14.	Tembilahan Hulu	5252	1,053	536	50,90
15.	Pulau Burung	7884	517	262	50,67
16.	Pelangiran	3266	684	348	50,87
17.	Teluk Belengkong	5749	1,891	963	50,92
18.	Kempas	3081	445	227	51,01
19.	Concong	9980	805	410	50,93
20.	Sungai Batang	3641	453	232	51,21
JUMLAH		135101	23,319	11,869	50,89

Sumber: Data BPPPAKB Kab. Indragiri Hilir Tahun 2011

2. Di bidang Perlindungan Perempuan dan Anak, masih ada anak yang berhubungan dengan kasus hukum baik sebagai pelaku maupun sebagai korban sebanyak 31 orang belum dapat difasilitasi, begitu juga dalam hal kekerasan dalam rumah tangga belum semua kasus yang dilaporkan dapat ditindak lanjuti.
3. Di bidang Pengarusutamaan Gender (PUG), masih banyak kelompok organisasi perempuan yang belum dapat diberdayakan atau ditingkatkan pemberdayaannya misalnya kelompok Majelis Ta'lim, begitu juga pemberdayaan perempuan dibidang ekonomi, dimana dari 205 kelompok UP2K yang telah dibantu permodalannya oleh pemerintah baru 3 kelompok saja yang berkembang statusnya, baik dari segi pengembangan modal maupun pengembangan kelompok itu sendiri. (BPPPAKB Kab. Indragiri Hilir, 2011).
4. Di bidang Kelembagaan, Data dan Informasi, masih kurangnya pembinaan terhadap lembaga yang ada seperti; P2TP2A, PPKBD/Sub.PPKBD, BKB, PIK

Remaja/Mahasiswa, dan Forum Anak serta belum tersedianya data secara lengkap. ( BPPPAKB Kab Indragiri Hilir 2011)

Dari kondisi faktual tersebut dapat diduga bahwa ketidak optimalan kinerja organisasi diantaranya disebabkan oleh kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Untuk membuktikan kebenarannya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sifat Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Organisasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak Dan Keluarga Berencana (BPPPAKB) Kabupaten Indragiri Hilir”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berlandaskan latar belakang masalah tersebut, maka dapat diformulasikan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh sifat kepemimpinan terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir ?
2. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir ?
3. Apakah ada pengaruh sifat kepemimpinan, lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir ?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh sifat kepemimpinan terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Mengkaji pengaruh sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

### D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan praktis (bagi peneliti) maupun lembaga dan kegunaan teoritis (bagi pengembangan ilmu pengetahuan)

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan terutama yang berhubungan dengan jurusan dan program Manajemen Administrasi Publik
  - b. Menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak yang berkepentingan guna menjadikan penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis yang belum tercakup dalam penelitian ini.

- c. Menambah wawasan bagi para praktisi, bahwa kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya kepemimpinan dan lingkungan kerja.

## 2. Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi bagi pegawai agar meningkatkan kualifikasinya sebagai upaya meningkatkan profesionalisme sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas.
- b. Sebagai bahan masukan bagi organisasi, bagaimana meningkatkan kinerja organisasi yang dapat menumbuhkan kepuasan kerja pegawai.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### A.1. Kinerja

##### A.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan saduran dari bahasa Inggris, yakni *performance* yang berarti melakukan, menyelenggarakan, memainkan atau menampilkan. Menurut Fattah (2001: 19), kinerja adalah ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Pengertian kinerja di sini dimaksudkan sebagai suatu ungkapan kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Jika kemampuan seseorang tersebut baik dalam melaksanakan suatu pekerjaan maka dikatakan kinerjanya baik. Sebaliknya jika kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan tersebut kurang maka kinerjanya bisa dikatakan jelek atau kurang.

Manajemen sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan keunggulan organisasi. Keunggulan suatu organisasi juga tidak bisa dipisahkan dari kinerja sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Isyandi (2004: 81) menyatakan bahwa “Kinerja dapat digambarkan sebagai a) apa yang dapat dicapai atas prestasi yang dilihat dan b) kemampuan kerja (alat), bekerja berkemampuan dan tenaga”. Dengan demikian kinerja menyangkut dengan prestasi sesuai dengan suatu catatan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan tertentu selama suatu periode tertentu.

Jika hal ini dikaitkan dengan pegawai, maka kinerja pegawai dapat diketahui dari prestasi pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan seberapa baik pelaksanaan tugas dari seorang pegawai.

Kinerja sebagai prestasi kerja merupakan suatu hal yang sangat tepat, selain dari prestasi kerja, kinerja juga diidentikan dengan pelaksanaan kerja dari seseorang yang ada dalam suatu organisasi. Seseorang yang memiliki kinerja baik, biasanya juga dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga cenderung akan berusaha sebaik mungkin. Mulyasa (2003: 136) mengemukakan bahwa “Kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja”. Dengan demikian kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Artinya kinerja seseorang baru bisa dikatakan baik apabila seseorang tersebut telah berprestasi dalam bekerja, serta melaksanakan suatu pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Kinerja juga bisa merupakan hasil keluaran dari suatu proses, sebagaimana yang dikemukakan Mulyasa (2003: 136) bahwa kinerja “merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”. Smith lebih memfokuskan pada keluaran atau output yang bahasa lainnya juga merupakan prestasi kerja. Jika output yang dihasilkan oleh seseorang itu baik, maka kinerja orang tersebut dapat dinilai baik.

Sehubungan dengan hal tersebut didapatkan bahwa pada dasarnya pekerjaan yang dilakukan manusia merupakan aktivitas yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang menaunginya. Oleh karena itu jika memang individu yang berada dalam suatu organisasi ingin memberikan manfaat bagi suatu organisasi, tentu saja

akan mampu menunjukkan motivasi yang bagus dalam bekerja, karena motivasi juga merupakan indikasi seseorang memiliki kinerja yang baik. Selanjutnya Mulyasa (2003: 136) mengemukakan bahwa “Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan (*ability*) dan motivasi”. Hubungan perkalian tersebut mengandung arti bahwa jika seseorang rendah pada salah satu komponen maka prestasi kerjanya akan rendah pula. Kinerja seseorang yang rendah merupakan hasil dari motivasi yang rendah dengan kemampuan yang rendah.

Berkaitan dengan hal tersebut, kinerja seseorang juga dapat dilihat dari penampilannya selama melaksanakan pekerjaan, karena kinerja juga dapat diidentikkan dengan *performance* seseorang. Hal ini sesuai dengan Mahsun (2006: 25) menyatakan bahwa: “Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”. Dengan demikian kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran dalam suatu organisasi.

Hal senada dikemukakan oleh Prawirosentono (1999: 2) bahwa “*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”. Dengan demikian pengertian

kinerja atau *performance* disini mengandung maksud sebagai suatu hasil kerja dari seseorang yang dilaksanakannya dalam suatu organisasi.

Banyak aspek yang dapat dilihat dari kinerja seseorang sebagaimana juga dikemukakan oleh Mulyasa (2003: 138) bahwa kinerja meliputi meliputi 5 aspek yakni: a) kemampuan kerja, b) ketepatan waktu, c) inisiatif, d) kemampuan, dan e) komunikasi.

Berdasarkan definisi dari beberapa pendapat ahli, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwasanya kinerja adalah perilaku yang ditampilkan pegawai untuk mewujudkan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan kepuasan pelayanan terhadap masyarakat, yang dapat diukur dengan indikator: a) kemampuan kerja, b) ketepatan waktu, c) inisiatif, dan d) komunikasi.

#### **A.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, antara lain dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2001: 433), yakni: 1) kewibawaan (power), 2) sifat-sifat atau keterampilan, 3) perilaku, dan 4) fleksibilitas pemimpin.

- 1) Kewibawaan adalah merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Kewibawaan yang dimaksudkan adalah sebagai kekuatan yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kekuatan (power) dalam bekerja biasanya akan leluasa dalam mengkreasikan atau membuat sesuatu hal baru agar bisa menghasilkan suatu pekerjaan dengan baik dan tepat. Sehingga jika hal ini terjadi maka kinerja seseorang akan meningkat.

- 2) Sifat-sifat atau keterampilan. Seseorang yang memiliki banyak keterampilan kinerjanya juga akan lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang hanya memiliki keterampilan seadanya. Karena itu agar kinerja seseorang meningkat maka perlu diberikan keterampilan-keterampilan baru bagi anggota-anggota dalam suatu organisasi.
- 3) Perilaku juga merupakan faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja seseorang. Perilaku yang positif yang mengarah kepada kebaikan jelas akan menghasilkan kinerja yang positif yang dapat membawa kemajuan organisasi. Untuk itulah agar perilaku pegawai bisa positif dan tetap selalu positif perlu kiranya diberikan pembinaan atau supervisi agar kinerjanya bisa meningkat.
- 4) Fleksibilitas pemimpin. Suatu organisasi sangat merindukan kefleksibelan pemimpin. Maksudnya adalah pemimpin tersebut bisa menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada pada saat ini, tidak kaku terhadap suatu keputusan atau suatu kondisi. Dengan demikian bawahan akan senang dan tidak kaku dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Fleksibel tidak diartikan bebas tapi luwes, sehingga apabila hal ini tercipta maka akan berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2006) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

### 1) Usia/umur

Menurut Mangkunegara (2006), semakin tua usia seseorang karyawan semakin kecil kemungkinan keluar dari pekerjaan, karena semakin kecil alternatif untuk memperoleh kesempatan pekerjaan lain. Disamping itu karyawan yang bertambah tua biasanya telah bekerja lebih lama, memperoleh gaji yang lebih besar dan berbagai keuntungan lainnya.

Hubungan usia dengan kinerja atau produktivitas dipercaya menurun dengan bertambahnya usia. Hal ini disebabkan karena keterampilan-keterampilan fisiknya sudah mulai menurun. Tetapi produktivitas seseorang tidak hanya tergantung pada keterampilan fisik serupa itu. Karyawan yang bertambah tua, biasanya meningkat produktivitasnya karena pengalaman dan lebih bijaksana dalam mengambil keputusan (Mangkunegara, 2006).

### 2) Jenis kelamin

Beberapa isu yang sering diperdebatkan, kesalahpahaman dan pendapat-pendapat tanpa dukungan mengenai apakah kinerja wanita sama dengan pria ketika bekerja. Misalnya ada/tidaknya perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan, analisis, dorongan, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan bekerja. Secara umum diketahui ada perbedaan yang signifikan dalam produktivitas kerja maupun dalam kepuasan kerja, tapi dalam masalah absen kerja karyawan lebih sering tidak masuk kerja daripada laki-laki. Alasan yang paling logis adalah karena secara tradisional wanita memiliki tanggung jawab urusan rumah tangga dan keluarga.

### 3) Masa kerja

Hasil riset menunjukkan bahwa suatu hubungan yang positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan. Masa kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi peramal yang baik terhadap produktivitas karyawan. Studi juga menunjukkan bahwa senioritas berkaitan negatif dengan kemangkiran dan keluar masuknya karyawan dan sebagai salah satu peramal tunggal paling baik tentang keluar masuknya karyawan (Mangkunegara, 2006).

### 4) Pendidikan

Menurut Handoko (2000), setiap jenis pekerjaan yang memiliki tuntutan yang berbeda terhadap karyawan dan para karyawan juga memiliki kemampuan kerja yang berbeda. Pendidikan sangat mempengaruhi kemampuan dari karyawan tersebut terutama untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus.

### 5) Pengalaman

Pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam perjalanan hidupnya. Bertitik tolak dari pengertian tersebut memberitahukan kepada kita bahwa pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku dan kepribadian orang yang bersangkutan di dalam organisasinya (Tarwak, 2004).

Kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik pengalaman manis atau pengalaman pahit sekalipun. Menurut Muchlas (2004) bahwa pengalaman-pengalaman pribadi ini dapat memiliki dampak kepada

komponen kognitif dari sikapnya, artinya pengalaman-pengalaman pribadi dengan obyek tertentu (orang, benda atau peristiwa) dengan cara menghubungkan obyek tersebut dengan pengalaman lain dimana anda telah memiliki sikap tertentu terhadap pengalaman itu.

6) Kepemimpinan

Menurut Siagian (2000) kepemimpinan merupakan inti manajemen, karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Kurang pemeliharaan dan perhatian kepada tenaga bisa menyebabkan semangat kerja rendah, cepat bosan serta lamban dalam menyelesaikan tugas, sehingga yang bersangkutan prestasi kerjanya menurun (Husein, 2004).

7) Insentif/reward

Kompensasi tidak hanya berupa imbalan-imbalan moneter atau ekstrinsik saja, tetapi juga pada tujuan-tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan untuk promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang. Insentif merupakan pengakuan dan penghargaan manajemen terhadap karyawan. Imbalan yang bisa meningkatkan kepuasan kerja adalah imbalan eksternal dan internal, perhatian imbalan ekstrinsik berasal dari pekerjaan meliputi uang, promosi, rasa hormat, dan perhatian.

Imbalan intrinsik merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri meliputi cara penyelesaian, prestasi dan otonomi. Insentif yang proporsional akan



memotivasi dan memuaskan karyawan. Sebaliknya, insentif yang tidak proporsional akan menimbulkan keluhan, penurunan kinerja, kepuasan pekerja dan menurunnya moral pekerja.

#### 8) Supervisi

Menurut Handoko (2001), supervisi adalah atasan mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi bawahan. Secara sederhana supervisi adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan yang menjadi bawahannya melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan dengan menggunakan kemampuan motivasi, komunikasi dan kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan kepada bawahannya. Sesungguhnya pokok dari supervisi ialah bagaimana dapat menjamin pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah direncanakan secara benar dan tepat dalam arti lebih efektif dan efisien sederhana rupa sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan memuaskan.

#### A.1.3. Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. (Marwansyah, 2009). Selanjutnya (Machasin, 2002) yang mendefinisikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebagai proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Dalam hal ini penilaian disebut

sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Menurut Wahyudi (2002) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja atau jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Selanjutnya penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut (Muchlas, 2004):

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Defisiensi proses penempatan staf
7. Ketidakakuratan informasi
8. Kesalahan rancangan pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang sama
10. Tantangan-tantangan eksternal
11. Umpan balik Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) adalah:

1. Untuk Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya

3. Mendistribusikan reward dari organisasi atau instansi yang berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia

Penilaian kinerja adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pimpinan. Penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama sebagai berikut:

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan objektif berdasarkan persyaratan pekerjaan. Ini memungkinkan karyawan yang efektif untuk mendapat imbalan atas upaya mereka dan karyawan yang tidak efektif mendapat konsekuensi sebaliknya atas kinerja buruk.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tujuan dinamika organisasi. (Marwansyah, 2009).

Menurut Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation dan development* yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan:

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi system seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

1. Prestasi riil yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja

### 3. Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak factor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini:

1. Pengetahuan atau keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar, kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan.
2. Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh lingkungan, kondisi kerja, proses yang buruk dan lain-lain.
3. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi.
4. Motivasi. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukan secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna. (Marwanyah, 2009).

#### A.1.5.1 Kinerja Organisasi

Organisasi adalah jaringan tata kerja sama dari sekelompok orang secara teratur dan kontinu untuk mencapai tujuan bersama, antara atasan dan bawahan. Menurut Hasibuan (2010: 5) organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Sopiah (2008: 2) menyatakan bahwa, organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau prestasi kerja. Dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah pencapaian hasil atau prestasi kerja yang terkoordinir dari sekelompok orang secara teratur dan kontinu untuk mencapai tujuan bersama, antara atasan dan bawahan. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Moeheriono (2012: 162-163), ada tiga konsep yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yaitu :

- a. Responsivitas (*responsiveness*), yaitu menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya adalah ntuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
- b. Responsibilitas (*responsibility*), yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan secara implisit maupun eksplisit.
- c. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik yang diharapkan dari masyarakat, bisa berupa penilaian dari wakil rakyat, pejabat dan masyarakat.

Dari beberapa teori dan pendapat tentang kinerja yang telah dikemukakan, maka yang menjadi acuan bagi penulis dalam penelitian ini adalah teori atau pendapat Moeheriono (2012: 163-164), yaitu ;

1. *Prosedur pelayanan*, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada msyarakat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.

2. *Persyaratan pelayanan*, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. *Kejelasan petugas pelayanan*, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawab).
4. *Kedisiplinan petugas pelayanan*, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. *Tanggung jawab petugas pelayanan*, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. *Kemampuan petugas pelayanan*, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
7. *Kecepatan pelayanan*, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. *Keadilan mendapatkan pelayanan*, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. *Kesopanan dan keramahan petugas*, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. *Kewajaran biaya pelayanan*, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan.
11. *Kepastian biaya pelayanan*, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan.

12. *Kepastian jadwal pelayanan*, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
13. *Kenyamanan lingkungan*, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada masyarakat.
14. *Keamanan pelayanan*, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang mendapatkan pelayanan dengan resiko yang diakibatkan pelaksanaan pelayanan tersebut.

#### **A.1.5.2. Karakteristik Organisasi**

Pada organisasi pelayanan jasa sumber daya manusia adalah salah satu pemegang peran utama dalam penentuan keberhasilan organisasi dan ini akan ditentukan oleh kinerja karyawan yang merupakan faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Peran manajemen puncak atau pemimpin menurut Subanegara (2005) adalah dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya kepada bawahan melalui mekanisme: fokus perhatian; para manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai dan *concerns* mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya dan dukung. Reaksi terhadap krisis; bagaimana para manajer puncak menghadapi krisis adalah signifikan dalam penanaman nilai-nilai budaya, karena kondisi emosional yang terlibat meningkatkan potensi pembelajaran berbagai asumsi dan nilai.

Kreitner dan Kinicki (2006) menyebutkan bahwa, ada sejumlah faktor yang mempengaruhi lingkungan organisasi, pengaruh yang utama terdiri dari lima dimensi, yaitu: (a) Karakteristik pekerjaan, (b) pembayaran/gaji, (c) promosi, (d) supervisi/penyelia, (e) kelompok kerja dan kondisi dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Dharma (2005), faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja adalah: rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan insentif. Oleh karena itu sudah selayaknya sebuah organisasi menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan tenaga memberikan kontribusi yang maksimal dengan kualitas profesional, misalnya dengan meninjau kembali struktur organisasi yaitu memberi tempat yang setara dengan profesi organisasinya (Murlis, 2004).

Sementara menurut Pfeffer (2002) perubahan struktur akan membawa dampak pada setiap individu yang ada dalam organisasi. Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu dengan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk pengembangan karir selanjutnya.

Beberapa faktor iklim organisasi di atas diperkuat dengan pernyataan Stringer (2002) bahwa iklim kerja secara objektif berada dalam satu organisasi, tetapi ia hanya bisa dijelaskan dan diukur secara tidak langsung melalui persepsi dari para anggota-anggotanya, iklim kerja yang dikemukakan para ahli antara lain:

1. Kesesuaian kerja: kebijakan dan peraturan ditujukan langsung pada perilaku karyawan yang dapat mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja



karyawan secara optimal. Peraturan yang dibuat untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan tetapi tidak lepas dari tujuan organisasi. Hal ini sangat dirasakan sendiri dari karyawan sebagai pelakunya.

2. Tanggung jawab: uraian tugas diperlukan setiap tenaga agar terdapat batasan kewenangan dari pekerjaannya yang dibebankan berdasarkan uraian tugas yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan oleh staf kepada yang berwenang (Murlis, 2004).
3. Penghargaan: dapat diberikan berupa positif seperti jenjang karir, sedangkan penghargaan negatif berupa hukuman administrasi sampai dengan pemecatan.
4. Hubungan kerjasama: dalam menjalankan aktivitas, semangat kerjasama diperlukan. Hal ini dimaksud untuk kesamaan pandang dan saling mendukung dalam mencapai tujuan. Hubungan kerjasama yang tinggi sesama karyawan serta adanya hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan kerja akan memberikan suasana kerja yang menyenangkan dan pada akhirnya dapat memberikan kepuasan kerja.
5. Kejelasan organisasi: Guna mencapai akuntabilitas organisasi harus dapat memberdayakan karyawan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Dengan adanya direktur dan kepala bidang dalam struktur organisasi, sehingga koordinasi dan komunikasi menjadi jelas bagi setiap karyawan.

Menurut Achua (2004), iklim organisasi yang kondusif berfungsi sebagai pegangan seluruh jajaran organisasi untuk beroperasi. Secara lebih rinci, iklim yang kondusif dalam suatu organisasi berfungsi sebagai :

1. Mekanisme pengendali yang membentuk dan mengarahkan sikap dan perilaku karyawan;
2. Lembaga social yang membantu memelihara stabilitas system sosial melalui pengkomunikasian berbagai standar apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan;
3. Pengembangan *sense of identity* bagi para karyawan;
4. Pendefinisian “batas-batas” keprilakuan atau berbagai karakteristik organisasi, yang membedakannya dengan organisasi lain;
5. Fasilitator pengembangan komitmen terhadap organisasi (*corporate first*), melebihi kepentingan pribadi dan unit organisasional.

## **A.2. Lingkungan Kerja**

### **A.2.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Dalam suatu organisasi, apapun bentuknya sudah barang tentu akan dihadapkan pada suasana kerja atau yang lebih sering dikenal dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja apada dasarnya merupakan tempat atau suasana di mana seseorang bekerja.

Menurut Marbun (2005: 153) “Lingkungan kerja (*job environment*) adalah semua faktor fisik, psikologis, sosial dan jaringan hubungan yang berlaku dalam organisasi dan berpengaruh terhadap karyawan”. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja merupakan lingkungan yang melibatkan semua faktor baik fisik maupun sosial yang turut berpengaruh terhadap pekerjaan seseorang.

Selanjutnya Anoraga dan Sri (1995: 124) mengemukakan bahwa:

Lingkungan kerja dari karyawan termasuk hubungan antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan kerja, penerangan dan sebagainya, hal ini penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja serta ruang kerja yang tidak menyenangkan.

Ini mengandung makna bahwa lingkungan kerja bukan saja menyangkut tempat tetapi lebih luas dari itu adalah hubungan antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu yang kesemua itu tentu saja akan dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Maka setiap organisasi haruslah mengusahakan agar lingkungan kerja dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Lingkungan kerja yang harmonis sebenarnya bukan hanya menjadi harapan para manajemen saja, akan tetapi menjadi harapan seluruh tenaga kerja dalam organisasi bersangkutan.

Kondisi fisik lingkungan pekerjaan merupakan konsekuensi keberadaan pemegang jabatan pada waktu melaksanakan tugas-tugas jabatan. Ini berarti pemegang jabatan berada di tengah lingkungan, baik fisik maupun sosial. Menurut Siagian (1992: 30) lingkungan yang dihadapi oleh setiap manajer tidak hanya bersifat fisik dan alamiah semata, tetapi merupakan totalitas keadaan dan faktor yang

mempunyai dampak tertentu terhadap organisasi. Lebih lanjut Siagian (1992: 64) juga mengatakan:

... Kondisi kerja yang baik terutama yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja yang meliputi: (1) bangunan tempat kerja menarik dan juga mempertimbangkan keselamatan kerja; (2) ruangan kerja yang lega; (3) ventilasi untuk keluar masuk udara segar yang cukup; (4) tersedianya peralatan kerja yang memadai; (5) tersedianya tempat untuk melepas lelah; (6) tersedianya tempat melakukan ibadah keagamaan; (7) tersedianya sarana angkutan baik khusus untuk karyawan maupun angkutan umum.

Lingkungan kerja yang baik demikian akan sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan produktivitas di dalam suatu organisasi terutama bagi pimpinannya, karena kondisi yang demikian penting peranannya dalam mengurangi suasana lekas lelah serta dapat menghilangkan atau paling sedikit mengurangi rasa jenuh atau bosan. Dengan demikian dalam mendesain lingkungan kerja ada dua hal yang perlu didesain yaitu mendesain fisik ruang kerja dan mendesain manusia-manusia didalamnya yang merupakan sekelompok manusia dan membentuk lingkungan sosial. Kedua hal tersebut baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial ditempat bekerja sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.

Nitisemito (1986: 183) mendefinisikan bahwa “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya

dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”. Ini berarti bahwa lingkungan kerja merupakan apa saja yang ada di sekitar tempat bekerja, menjadi suatu makna dari lingkungan kerja.

Selanjutnya Soemanto (2003: 84) menyatakan: “Lingkungan kerja mencakup segala materiil dan stimulasi di dalam dan di luar diri individu, baik yang bersifat fisiologis, psikologis maupun sosial”. lingkungan sosial merupakan segenap stimulasi, interaksi dan kondisi eksternal dalam hubungan antar individu dengan perlakuan ataupun karya orang lain”.

Dari uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan suasana yang ada di tempat kerja seseorang yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya yang mencakup, fisiologis, psikologis maupun sosial. Lingkungan kerja terdiri atas dua macam yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Lingkungan fisik adalah segala benda yang terdapat di sekitar pegawai. Lingkungan sosial adalah lingkungan yang berkaitan dengan hubungan sesama pegawai. Dalam penelitian ini penulis hanya meneliti suasana-suasana lingkungan kerja yang dapat ditunjukkan dengan adanya: a) sarana dan prasarana yang tersedia; b) komunikasi; c) kerjasama; d) kebersihan.

#### **A.2.2. Indikator Lingkungan Kerja**

Berdasarkan teori-teori dan konsep Lingkungan Kerja yang telah dikemukakan para ahli, maka lingkungan kerja dapat diukur dengan indikator sebagai

berikut: 1) sarana dan prasarana yang tersedia; 2) komunikasi; 3) kerjasama; 4) kebersihan.

#### 1) Sarana dan Prasarana yang tersedia

Mulyasa (2003: 49) menyatakan bahwa: Sarana adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pelayanan masyarakat. Fasilitas perlengkapan kerja adalah semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung untuk berproduksi melainkan berfungsi sebagai pelancar dan penyeger dalam pekerjaan. Sebaiknya segala sesuatu yang diperlukan oleh pegawai di lingkungan kerjanya yang berhubungan dengan sarana dan prasarana serta fasilitas lainnya dapat dilengkapi sehingga dapat memperlancar pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

#### 2) Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu. Menurut Tohardi (2002: 352) "komunikasi adalah penyampaian informasi antara 2 orang atau lebih". Pengurusan informasi atau *information handling* yakni penyampaian dan penerimaan berita akan dapat berjalan dengan baik bila dalam organisasi itu terdapat komunikasi yang efektif.

#### 3) Kerja sama

Kerjasama adalah kesediaan seseorang untuk menerima dan memberi bantuan dalam suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan.

#### 4) Kebersihan

Kebersihan lingkungan tempat kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting baik oleh pimpinan maupun sesama pegawai. Masalah kebersihan ini bukanlah semata-mata pada kebersihan gedung atau ruangan saja, akan tetapi juga termasuk kebersihan lingkungan tempat kerja secara luas, seperti peralatan kantor, mobiler dan pakaian pegawai itu sendiri.

Dari beberapa teori dan pendapat diatas yang menjadi acuan bagi penulis dalam penulisan ini adalah teori atau pendapat yang dikemukakan oleh Soemanto (2003: 84) yang menyatakan bahwa “Lingkungan kerja mencakup segala materil dan stimulasi di dalam dan di luar diri individu, baik yang bersifat fisiologis, psikologis maupun sosial” yang dapat diukur dengan indikator 1) sarana dan prasarana yang tersedia; 2) komunikasi; 3) kerjasama; 4) kebersihan.

### A.3. Kepemimpinan

#### A.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari bahasa inggris *leadership* berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin, kata benda pemimpin artinya orang yang berfungsi memimpin, membimbing dan menuntun sedangkan kemampuan untuk memimpin disebut dengan kepemimpinan. Lalu apakah sebenarnya yang dimaksud dengan kepemimpinan.

Terdapat banyak definisi tentang kepemimpinan Wahjosumidjo, (1987: 25) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain

untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan. Artinya kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain. Sementara itu Isyandi (2004: 149) mengemukakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan mengarahkan orang-orang lain.

Pendapat senada dikemukakan oleh Silalahi (1999: 184) bahwa “Kepemimpinan diartikan sebagai aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas dalam usaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu”.

Dirawat, dkk (1983: 23) juga mengemukakan.

Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.

Selanjutnya Handoko (2000: 294) mengemukakan “Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya”. Nawawi (1996: 9) “Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan terarah pada tujuan bersama. Robbins (2002: 163) menyatakan



bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”.

Gunadi (2010: 2) mengatakan “Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sekelompok orang yang memiliki kebutuhan yang sama dan mengarahkan mereka agar mereka bersedia melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahannya”.

Sementara itu Syamsi (1995: 22) berpendapat bahwa “Kepemimpinan adalah suatu seni tentang cara untuk mempengaruhi orang lain kemudian mengarahkan keinginan, kemampuan dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan si pemimpin”, Jakob dan Jacques (1990: 281) “Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”.

Aditama (2002: 188) dan Yukl (2010: 4) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tersebut dan mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi”.

Dengan demikian berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai target atau tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

### A.3.2. Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan menurut Nawawi (1996: 93) dibagi menjadi tiga, yakni:

1) tipe kepemimpinan otoriter; 2) tipe kepemimpinan *Laissez faire*; dan 3) tipe kepemimpinan demokratis.

#### 1. Tipe kepemimpinan otoriter

Pada tipe kepemimpinan yang otoriter ini, semua kebijaksanaan atau “policy” dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaan selanjutnya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinnya.

#### 2. Tipe kepemimpinan *Laissez faire*

Pada tipe ini pemimpin memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota staf di dalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Mereka mengambil keputusan-keputusan, penetapan prosedur-prosedur kerja, menetapkan dengan siapa ia hendak bekerja sama, pemimpin seolah-olah berada di luar kelompok, tanpa mau ikut serta, tanpa mau mencampuri, karena ia berpendapat bahwa masalah-masalah itu adalah hak sepenuhnya anggota staf kerjanya. Pemimpin mau turun tangan bilamana diminta oleh anggota staf.

### 3. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe ini merupakan tipe yang mempertemukan prinsip-prinsip dan prosedur kepemimpinan yang sangat kontras antara kedua tipe kepemimpinan yakni otoriter dan *Laissez faire*. Kepemimpinan yang demokratis mengambil manfaat peranan aktif dan menentukan bagi pemimpin yang sangat ditonjolkan dalam tipe otoriter, dan menarik manfaat sebesar-besarnya dari partisipasi aktif serta kebebasan anggota staf kerja yang sangat berlebih-lebihan pada tipe *Laissez faire*.

Lebih luas Nawawi dan Tohardi (2002: 303) membagi tipe kepemimpinan menjadi 5 (lima) tipologi, yakni 1) Tipe paternalistik 2) Tipe otokratis; 3) Tipe feodalistik; 4) Tipe militeristik; dan 5) Tipe kharismatik.

- a. Tipe paternalistik, yaitu tipe pemimpin yang menganggap dirinya sebagai orang tua (kebapakan). Tipe paternalistik ini dapat menggunakan gaya edukatif, naratif, motivatif, persuasif, inovatif dan refresif.
- b. Tipe otokratis, yaitu pemimpin yang menganggap bahwa kekuasaan itu berasal dari dirinya sendiri sehingga menganggap bahwa orang lain itu hanya ditakdirkan untuk dipimpin dan mengabdikan kepada dirinya. Gaya yang digunakan pada tipe ini adalah gaya refresif, gaya inspektif dan gaya investigatif.
- c. Tipe feodalistik, yaitu tipe pemimpin yang ingin dipuji oleh orang lain, untuk itu jika ia sukses memimpin bawahannya, maka ia yang akan mendapat pujian. Gaya yang digunakan adalah gaya inspektif, gaya inovatif, gaya persuasif dan gaya partisipatif.

- d. Tipe militeristik, yaitu pemimpin yang memiliki satu garis komando di dalam melaksanakan kegiatannya. Gaya yang digunakan adalah gaya instruktif, gaya inspektif dan gaya investigatif.
- e. Tipe kharismatik, yaitu pemimpin yang memiliki pengaruh luar biasa kepada bawahannya. Pemimpin yang kharismatik dinilai memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan bawahan dan bahkan dibanding dengan pemimpin lain. Dengan demikian bawahan mudah mengikuti apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin yang kharismatik. Gaya yang digunakan adalah gaya persuasif, gaya motivatif, gaya edukatif, gaya inovatif, dan gaya partisipatif.

#### **A.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Burhanuddin (1994: 71) kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Karakteristik kelompok yang dipimpin. Artinya keberhasilan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh karakteristik kelompok yang dipimpinnya.
- b. Tujuan-tujuan kelompok. Jika tujuan yang dipegang seorang pemimpin tidak berkesesuaian dengan tujuan yang diperjuangkan oleh kelompok, maka proses kepemimpinan akan terhambat.
- c. Pengetahuan yang dimiliki kelompok. Keberhasilan anggota-anggota kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas yang digariskan sangat ditentukan oleh tingkat pengetahuan yang mereka miliki terutama mengenai bidang yang sedang mereka

garap. Salah satu tugas pemimpin di sini adalah menolong kelompoknya untuk mendapatkan dan menguasai pengetahuan yang dituntut.

- d. Moral kelompok. Moral di artikan sebagai suatu disposisi (tabiat) anggota kelompok organisasi yang menunjukkan tingkah laku menyokong tujuan-tujuan organisasi yang akan dicapai. Faktor-faktor moral terakhir ini bahkan dianggap lebih menentukan keberhasilan dalam menciptakan group moral yang positif, ketimbang aspek kepribadian dan hakekat kepemimpinan.

#### **A.3.4. Teori-teori Kepemimpinan**

Ada beberapa teori yang menyoroti munculnya seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi. Menurut Tohardi (2002: 296) teori munculnya pemimpin ada lima, yakni: 1) Teori bakat; 2) Teori lingkungan; 3) Teori genetis; 4) Teori sosial; dan 5) Teori ekologis.

1. Teori bakat, menurut teori ini seseorang dapat menjadi pemimpin karena kemampuannya dalam mengembangkan bakat. Dalam pengembangan bakat tersebut tentunya seiring dan sejalan dengan teori-teori kepemimpinan.

Dengan demikian seorang yang mempunyai bakat memimpin, berarti mempunyai peluang untuk menjadi pemimpin.

2. Teori lingkungan, menurut teori ini situasi dan kondisi lingkungan tertentu bakat “mendesak” seseorang untuk dapat menjadi seorang pemimpin. Sehingga pada

saat lingkungan kurang menguntungkan dapat melahirkan seorang pemimpin pada kelompok di lingkungan tersebut.

3. Teori genetis, menurut teori ini tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Seorang pemimpin itu dilahirkan khusus untuk menjadi pemimpin. Contoh anak seorang raja, kelak juga akan menjadi raja, mewarisi tahta ayahnya.
4. Teori sosial, teori ini bertolak belakang dengan teori genetis. Menurut teori sosial, seseorang itu muncul menjadi seorang pemimpin disebabkan karena pengaruh sosial. Termasuk di dalam pengaruh sosial adalah kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan keterampilan serta menggali pengalaman. Semua itu terakumulasi sehingga membuat seorang menjadi piawai dalam memimpin.
5. Teori ekologis, teori ini merupakan penyempurnaan dari teori bakat dan teori sosial. Menurut teori ekologis, seseorang itu muncul menjadi pemimpin karena telah mengalir jiwa kepemimpinan di dalam tubuhnya (bakat), jiwa kepemimpinan yang sudah ada itu kemudian ditempa oleh lingkungan sosial yang kondusif, sehingga membuat seseorang menjadi piawai dalam memimpin.

Selain itu ada beberapa teori lain yang mengungkapkan munculnya seorang pemimpin. Menurut Thoha (2010: 32) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori Sifat (*Trait Theory*).

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri, yaitu apakah sifat sifat

yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

Sehubungan dengan hal tersebut Thoha (2010: 33) merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu;

- a. Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan dihargai dan menghargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mau berpihak kepadanya.



## 2. Teori Situasional dan Model Kontigensi.

Dalam model Kontigensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Menurut Fread Fiedler (2009), kepemimpinan yang berhasil terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat. Sehubungan dengan hal tersebut Fiedler juga mengelompokan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan), dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota sebagai teman sekerja.
- b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Dengan gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya. Sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

## 3. *Paht -Goal Theory*, (Teori Jalan Kecil – Tujuan)

Dalam *Paht -Goal Theory* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya. Sehubungan dengan hal tersebut, Robert House dalam Thoha (2010: 42)

memasukkan empat gaya utama kepemimpinan dalam Path-Goal Theory sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif, gaya ini menganggap bawahan atau senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.
- b. Kepemimpinan yang mendukung. Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.
- c. Kepemimpinan Partisipatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya, namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Dengan demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

#### 4. Teori Kepemimpinan Situasional Hershey dan Blanchard.

Model kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada

sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Robbins dan Coulter (2007: 187) mengatakan bahwa, penekanan pada pengikut untuk memperoleh keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpinnya. Tanpa melihat apa yang dilakukan pemimpinnya, keefektifan tergantung kepada tindakan pengikutnya. Hal ini merupakan dimensi penting yang sedang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Kesiapan yang dideskripsikan oleh Hershey dan Blanchard mengacu kepada sejauh mana orang mampu dan bersedia melaksanakan tugas tertentu.

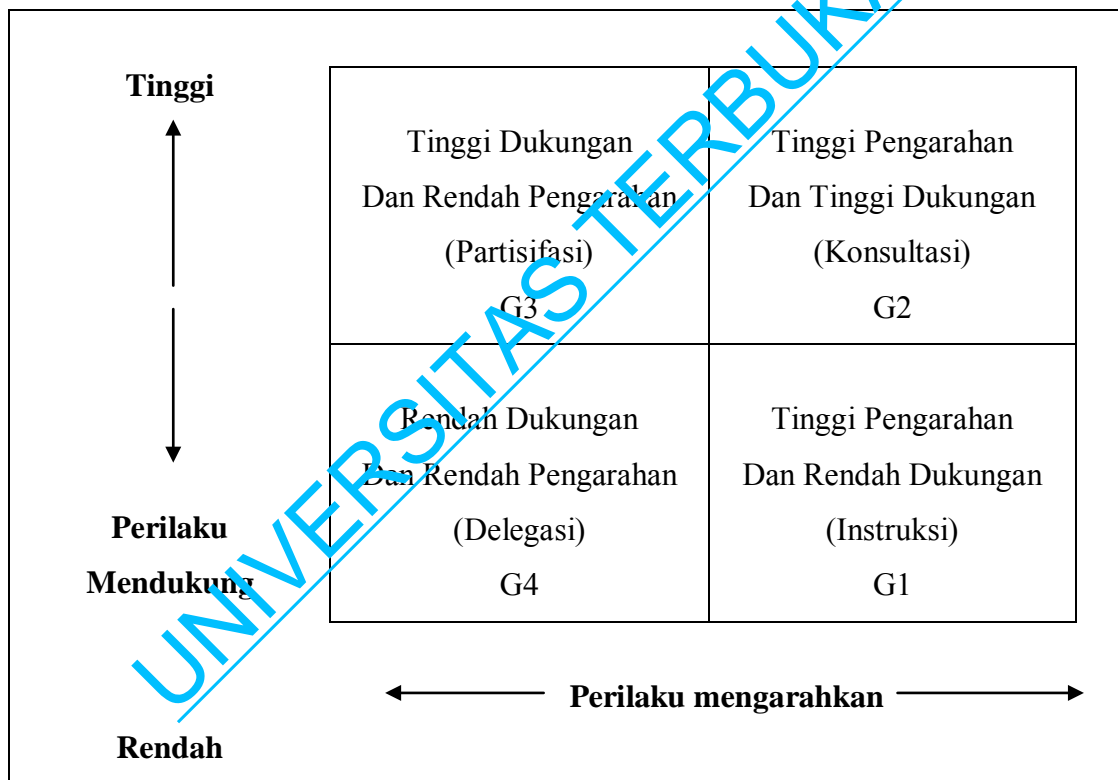
Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.

Perilaku pengarahan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikut.

- b) Jumlah dukungan sesioemosional yang diberikan oleh pimpinan.

Perilaku pendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam mengambil keputusan. Kedua poros tersebut ditempatkan pada dua poros terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan sebagaimana Gambar 2.1.



Sumber : Thoha, (2010: 65)

Gambar: 2.1.

Model Empat Dasar Gaya Kepemimpinan Situasional

Dalam gaya 1(G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.

Dalam gaya 2 (G2), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas tugas pengikutnya.

Dalam gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Dalam Gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan keputusan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditujukan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi tujuan tertentu. Kematangan dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan , berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan dan pelatihan atau dari pengalaman.

Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut yang dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Mampu dan Mau	Mampu Tetapi Tidak Mau atau Kurang Yakin	Tidak Mampu Tetapi Mau	Tidak Mampu dan Tidak Mau atau Tidak Yakin
M4	M3	M2	M1

Sumber : Thoha, (201: 66)

Gambar: 2.2.

#### Empat Tingkat Kematangan Para Pengikut Herhsey dan Balanchard

Gambar.2.2. menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4).

Menurut teori kepemimpinan situasional ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan

gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah. Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

### 1. Intruksi.

Gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi tahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan perbuatan keputusan semata mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G1 dan M2

### 2. Konsultasi

Pada gaya ini pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G2 dan M2

### 3. Partisipasi

Dengan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan perbuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada ada pihak pengikut. Hal



ini sudah sewajarnya karena pengikut mempunyai kemampuan melaksanakan tugas. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G3 dan M3.

#### 4. Delegasi.

Pada gaya ini bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan petunjuk mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri. Perilaku pemimpin ini digunakan untuk situasi G4 dan M4.

#### A.3.5. Syarat-syarat Pemimpin

Seorang pemimpin harus memiliki sejumlah persyaratan tertentu. Hal ini sesuai dengan pendapat Burhanuddin (1994: 78) yang menjelaskan syarat-syarat pemimpin sebagai berikut:

1. *Personality*, artinya seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang baik. Melalui sifat-sifat kepribadiannya tersebut, seseorang dapat memperoleh pengakuan dari orang lain dan jadi penentu keberhasilan kepemimpinannya.
2. *Purpose*, artinya seorang pemimpin harus memiliki konsep tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapainya. Jika seorang pemimpin tidak memiliki tujuan, maka kepemimpinannya akan tergolong lemah dan penuh keraguan. Merumuskan tujuan mempunyai peran mutlak dalam suatu organisasi.

3. *Knowledge*, artinya seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang organisasi yang dipimpinnya. Suatu kelompok akan menaruh kepercayaan pada pemimpinnya apabila pemimpinnya memiliki pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan-keputusan yang tepat.
4. *Profesional skills*, artinya seorang pemimpin harus memiliki keterampilan-keterampilan profesional guna mengarahkan bawahannya dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya.

#### **A.3.6. Sifat-sifat Pemimpin**

Selain sejumlah persyaratan yang dikemukakan oleh Burhanuddin (1994: 78), ada sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin, diantaranya menurut Tohardi (2002: 298), sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin antara lain: 1) tekun; 2) giat; 3) keras hati; 4) bercita-cita; 5) kuat; 6) berani; 7) kerjasama; 8) percaya diri; 9) penuh daya khayal; 10) berakhlak; 11) lapang dada; dan 12) tidak mementingkan diri sendiri.

Kemudian, Kartono (2010: 43-47) menyatakan bahwa upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori yang disebut sebagai *the traitist theory of leadership* (teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan), diantara penganut teori ini adalah Ordway Tead dan George R. Terry. Dalam teori itu dikemukakan 10 sifat kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*).

2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*).
3. Antusiasme (*enthusiasm*; semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar).
4. Keramahan dan kecintaan (*Friendliness and affection*).
5. *Integritas* (*integrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati).
6. Penguasaan teknis (*technical mastery*).
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*).
8. Kecerdasan (*intelligence*).
9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*).
10. Kepercayaan (*faith*).

Dari berbagai teori yang telah dikemukakan, maka yang menjadi acuan bagi penulis dalam penelitian ini adalah teori yang dianut oleh Ordway Tead dimana upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya, teori ini dikenal dengan *the traitist theory of leadership* (teori sifat/kesifatan dari kepemimpinan).

#### **A.4. Hasil Penelitian Terdahulu**

Model penelitian ini dibangun berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh:

1. Sapienza (2004) menjelaskan bahwa peran kerja yang realitis menjadi sumber motivasi kerja. Kemampuan pengelolaan peran kerja yang baik menjadi potret kepemimpinan yang berhasil memotivasi karyawan. Kekuatan hubungan

korelasional antara motivasi dan gaya kepemimpinan menjadi determinan pencapaian kinerja yang diharapkan dari setiap karyawan. Hal ini tercermin dari nilai pengaruh yang disumbangkan kedua variabel tersebut terhadap kinerja yaitu antara 80 % - 90%.

2. Yudelowitz, Kocz, dan Field, (2004), dalam bukunya *Smart Leadership*, menjelaskan dalam hasil studinya bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin untuk semua level dalam organisasi. Tidak memilih kasih dalam menerapkan suatu kebijakan organisasi, baik laki-lai atau perempuan. Cara ini sangat memotivasi karyawan dan memudahkan pencapaian kinerja.
3. Cooper (2004), hasil studi peneliti tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan akan sangat cepat peningkatannya apabila pemimpin dalam menjalankan tugasnya memiliki komitmen untuk secara terintegrasi memelihara keseimbangan proses operasi dan proses orientasi dengan membangun sistem kontrol dan akuntabilitas yang ketat melalui jalur koordinasi yang intensif serta semangat teamwork yang solid.
4. George and Andrew McLean (2007) dalam hasil studinya menemukan bahwa: kepemimpinan yang memotivasi adalah pemimpin yang dapat mengkomunikasikan kondisi perusahaan terkini kepada semua level perusahaan, termasuk segala hal yang diharapkan CEO kepada karyawan yaitu strategi perusahaan, orientasi penajaman pengetahuan dan skill karyawan, pengaruh kondisi sosial dan relasi budaya organisasi.

5. Suhaeli (2009), dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategi terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur.

Penelitiannya menyimpulkan bahwa, Struktur organisasi, Budaya organisasi, Kepemimpinan, Aliansi strategis secara parsial berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi. Kemudian Struktur organisasi, Budaya organisasi, Kepemimpinan, dan Aliansi strategis secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

6. Idham, Lewa dan Subowo (2005), dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon, menyimpulkan bahwa; secara bersama-sama variabel-variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja Karyawan. Kemudian dari ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, ternyata variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja Karyawan.

7. Sartono (2008), dalam Jurnal “Pengaruh Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Sebelas Maret Surakarta”, menyimpulkan penelitiannya bahwa; Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara bersama-sama. Kemudian variabel Profesional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi, Sedangkan untuk variabel Kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Selanjutnya dari hasil analisa regresi Uji  $R^2$  didapatkan variabel Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin kerja mampu menjelaskan variabel dependen Kinerja Organisasi sebesar 71,1 %

Secara lebih rinci, penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel:2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	NAMA PENELITI	TA HUN	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1.	Alinec M.Sapienza	2004	<b>Dependen:</b> Kinerja <b>Independen :</b> Kepemimpinan dan Motivasi	Secara simultan diperoleh hasil bahwa ada pengaruh positif dan Signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, Pengaruh yang disumbangkan kedua variabel terhadap kinerja antara 80 % - 90 %
2.	Jonathan Yudelovitz Richard Kocz dan Robin Field	2004	<b>Dependen:</b> Kinerja <b>Independen:</b> Kepemimpinan dan Motivasi.	Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Dalam penelitian ini dibuktikan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin untuk semua level.
3.	Cary Cooper	2004	<b>Dependen:</b> Kinerja <b>Independen:</b> Komitmen Pemimpin	Terdapat pengaruh antara komitmen pemimpin terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.	<b>Bill George dan Andrew McLean</b>	2007	<b>Dependen:</b> Kondisi sosial dan relasi budaya organisasi <b>Independen:</b> Kepemimpinan dan motivasi.	Hasil penelitian menyatakan bahwa, kepemimpinan dan motivasi, berpengaruh signifikan terhadap kondisi sosial dan relasi budaya organisasi.
5.	<b>Falih Suhaeli</b>	2009	<b>Dependen:</b> Inovasi organisasi dan Kinerja organisasi. <b>Independen:</b> Struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategi.	Aliansi strategi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi, kemudian Struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
6.	<b>Eka Idham Iip K. Lewa dan Subowo</b>	2005	<b>Dependen:</b> Kinerja. <b>Independen:</b> Kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi.	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variabel independen tersebut ternyata kompensasi mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.
7.	<b>Sartono</b>	2008	<b>Dependen:</b> Kinerja organisasi <b>Independen:</b> Kepemimpinan, profesional, motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja.	Penelitian ini menyimpulkan bahwa, Kepemimpinan, profesional, motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi secara simultan, dengan besar pengaruh 71,1 %. Kemudian profesional, motivasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif tapi tidak signifikan.
8.	<b>Andi Haslindah</b>	2012	<b>Dependen:</b> Kinerja organisasi	Penelitian ini menyimpulkan bahwa, Sifat kepemimpinan, dan lingkungan kerja, secara



			<b>Independen: Sifat kepemimpinan, dan lingkungan kerja.</b>	bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Pengaruh yang diberikan oleh kedua variabel terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 64%.
--	--	--	--	---

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dikemukakan, penulis mengambil satu diantaranya yang penulis jadikan sebagai acuan dan perbandingan dalam penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sartono (2008), dalam Jurnal “Pengaruh Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Organisasi pada Universitas Sebelas Maret Surakarta”. Penelitiannya menyimpulkan bahwa; Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara bersama-sama. Kemudian variabel Profesional, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi, sedangkan untuk variabel Kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Selanjutnya dari hasil analisa regresi Uji  $R^2$  didapatkan variabel Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Disiplin kerja mampu menjelaskan variabel dependen Kinerja Organisasi sebesar 71,1%.

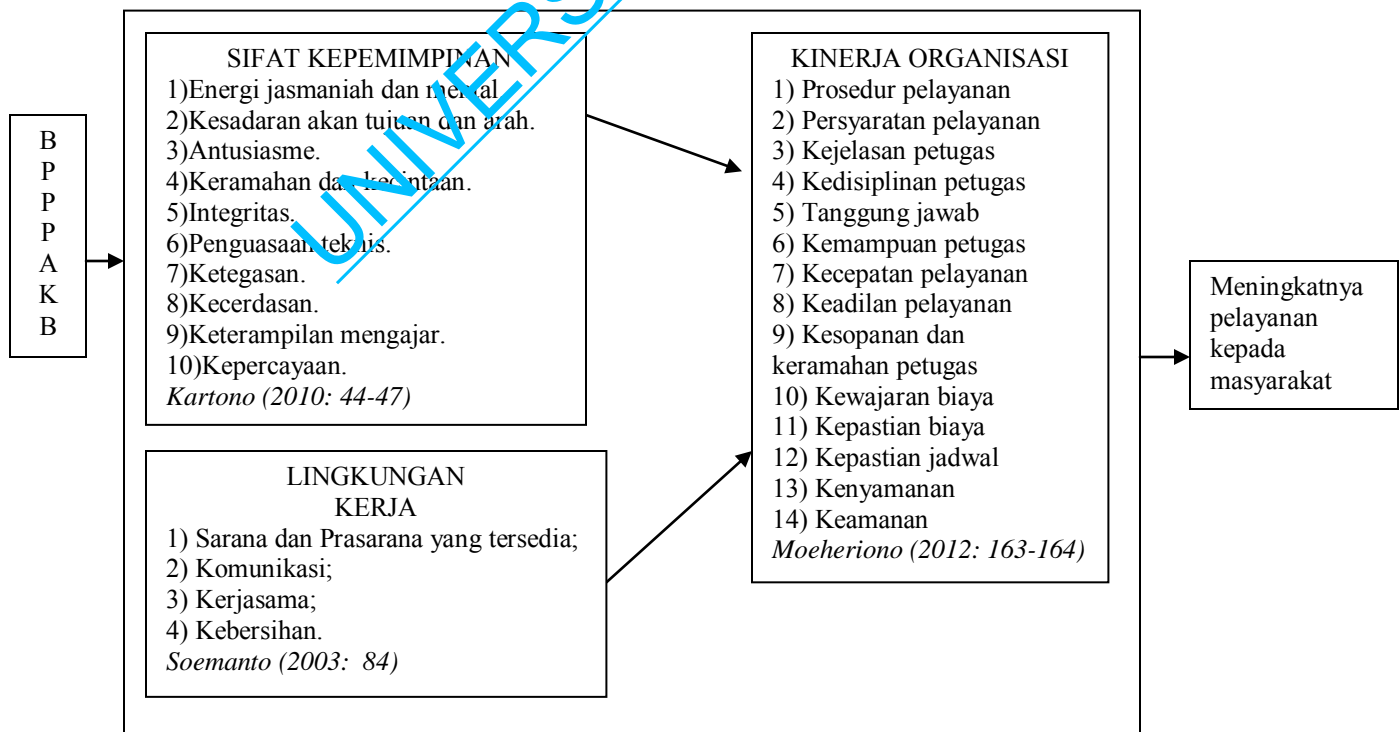
Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang penulis lakukan adalah sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi,

sementara perbedaannya adalah peneliti tidak melakukan penelitian pengaruh profesional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja organisasi.

## B. Kerangka Berpikir

Berdasarkan teori dan hasil riset terdahulu yang dikemukakan, maka penulis dapat merumuskan kerangka pemikiran bahwa kepemimpinan akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, begitu juga dengan lingkungan kerja baik secara fisik maupun sosial akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sepanjang lingkungan kerja itu dapat terjaga dengan baik. Kemudian kepemimpinan, lingkungan kerja secara bersama-sama akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka dapat digambarkan kerangka fikirnya seperti pada Gambar 2.3.



Berdasarkan Gambar 2. 3 dapat dibuat hubungan sebagai berikut:

- a. Pengaruh sifat kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.
- b. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi.
- c. Pengaruh sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi.

### **Hipotesis**

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.
3. Ada pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

### **C. Definisi Operasional**

#### **C.1. Variabel Sifat kepemimpinan ( $X_1$ )**

Sifat kepemimpinan adalah cara dan pola seseorang memengaruhi bawahan untuk mencapai target atau tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya pada BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

Indikator sifat kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*).
2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*).
3. Antusiasme (*enthusiasm*; semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar).
4. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*).
5. *Integritas* (*integrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati).
6. Penguasaan teknis (*technical mastery*).
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*).
8. Kecerdasan (*intelligence*).
9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*).
10. Kepercayaan (*faith*).

## C.2. Variabel Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>)

Lingkungan kerja merupakan suasana yang ada di tempat kerja seseorang. Dalam hal ini lingkungan kerja pada BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, yang dapat mempengaruhi diri pegawainya dalam menjalankan tugas yang mencakup, fisiologis, psikologis maupun sosial.

Indikator Variabel Lingkungan Kerja adalah :

1. Sarana dan Prasarana yang tersedia

Sarana adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pelayanan masyarakat. Prasarana adalah fasilitas perlengkapan kerja yaitu semua benda atau barang yang digunakan dalam

pekerjaan tetapi tidak langsung untuk berproduksi melainkan berfungsi sebagai pelancar dan penyegar dalam pekerjaan. Sebaiknya segala sesuatu yang diperlukan oleh pegawai di lingkungan kerjanya yang berhubungan dengan sarana dan prasarana serta fasilitas lainnya dapat dilengkapi sehingga dapat memperlancar pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

## 2. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain melalui media tertentu. Komunikasi adalah penyampaian informasi antara 2 orang atau lebih. Pengurusan informasi atau *information handling* yakni penyampaian dan penerimaan berita akan dapat berjalan dengan baik bila dalam organisasi itu terdapat komunikasi yang efektif.

## 3. Kerja sama

Kerjasama adalah kesediaan seseorang untuk menerima dan memberi bantuan dalam suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan.

## 4. Kebersihan

Kebersihan lingkungan tempat kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting baik oleh pimpinan maupun sesama pegawai. Masalah kebersihan ini bukanlah semata-mata pada kebersihan gedung atau ruangan saja, akan tetapi juga termasuk kebersihan lingkungan tempat kerja secara luas, seperti peralatan kantor, mobiler dan pakaian pegawai itu sendiri.

### C.3. Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Kinerja adalah perilaku yang ditampilkan pegawai untuk mewujudkan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

Indikator Variabel kinerja organisasi adalah :

1. *Prosedur pelayanan*, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. *Persyaratan pelayanan*, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. *Kejelasan petugas pelayanan*, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawab).
4. *Kedisiplinan petugas pelayanan*, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. *Tanggung jawab petugas pelayanan*, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. *Kemampuan petugas pelayanan*, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
7. *Kecepatan pelayanan*, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
8. *Keadilan mendapatkan pelayanan*, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.

9. *Kesopanan dan keramahan petugas*, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. *Kewajaran biaya pelayanan*, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan.
11. *Kepastian biaya pelayanan*, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan.
12. *Kepastian jadwal pelayanan*, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
13. *Kenyamanan lingkungan*, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada masyarakat.
14. *Keamanan pelayanan*, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang mendapatkan pelayanan dengan resiko yang diakibatkan pelaksanaan pelayanan tersebut (Moeheriono, 2012: 163-164)

Dari definisi operasional variabel tersebut dapat dirangkum dalam konsep operasional variabel seperti pada Tabel 2.2.

**Tabel: 2.2 Konsep Operasional Variabel**

VARIABEL	KONSEP OPERASIONAL	INDIKATOR	ITEM
Sifat kepemimpinan	Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai target atau tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.	1) Energi jasmaniah dan mental. 2) Kesadaran akan tujuan dan arah. 3) Antusiasme. 4) Keramahan dan kecintaan. 5) Integritas. 6) Penguasaan teknis. 7) Ketegasan. 8) Kecerdasan. 9) Keterampilan mengajar. 10) Kepercayaan.	1. Kondisi pimpinan 2. Motivasi pimpinan 3. Disiplin pimpinan 4. Kesabaran pimpinan 5. Pengetahuan pimpinan dengan konsep dan tujuan organisasi. 6. Pimpinan memiliki target dalam organisasi 7. Masukan pimpinan kepada pegawai. 8. Mampumberdayakan pegawai. 9. Mampu meningkatkan semangat pegawai 10. Pimpinan jujur 11. Mau menerima masukan



			<p>12. Terbuka dan mau menerima kritikan</p> <p>13. Mahir mengkoordinir pegawai</p> <p>14. Tegas dalam mengambil keputusan</p> <p>15. Memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan</p> <p>16. Mampu mengatasi masalah</p> <p>17. Selalu memberi motivasi</p> <p>18. Mampu mendidik pegawai.</p> <p>19. Dapat dipercaya.</p> <p>20. Menerima kritikan dengan positif</p> <p>21. Mampu mengaplikasikan pengetahuan yang dimiliki</p> <p>22. Pertemuan secara berkala</p> <p>23. Membagi tugas secara merata</p>
--	--	--	--

			24. Membina pegawai secara berjenjang.
Lingkungan kerja	Lingkungan kerja merupakan suasana yang ada di tempat kerja seseorang yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugasnya yang mencakup, fisiologis, psikologis maupun sosial	1) Sarana dan Prasarana yang tersedia; 2) Komunikasi; 3) Kerjasama; 4) Kebersihan. <i>Soemanto (2003: 84)</i>	1. Sarana yang dimiliki kantor 2. Upaya pimpinan melengkapi sarana 3. Sarana yang melengkapi yang dibutuhkan pegawai 4. Komputer yang tersedia 5. Sarana yang ada dapat digunakan 6. Prasarana yang digunakan sesuai kebutuhan 7. Prasarana yang ada dapat digunakan 8. Segala sesuatu di komunikasikan dengan sesama pegawai 9. Pimpinan dengan pegawai saling mendukung kegiatan 10. Selalu bermusyawarah dan mufakat

			<p>11. Suhu baik</p> <p>12. Ruang kerja luas</p> <p>13. Penerangan memadai</p> <p>14. Komunikasi pegawai dengan pimpinan baik</p> <p>15. Komunikasi antar pegawai baik</p> <p>16. Pegawai selalu bekerja sama</p> <p>17. Bawahan dengan atasan selalu bekerja sama</p> <p>18. Tiap bulan diadakan rapat</p> <p>19. Hubungan antar pegawai baik</p> <p>20. Pemberian santunan untuk pegawai yang kena musibah</p> <p>21. Ruang kerja selalu bersih</p> <p>22. Tersedia tempat ibadah</p>
--	--	--	---

			23. Pegawai selalu menjaga kebersihan 24. Sebulan sekali gotong royong 25. Menjaga suasana kantor tetap kondusif
Kinerja organisasi	Kinerja adalah perilaku yang ditampilkan pegawai/organisasi untuk mewujudkan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.	1) Prosedur pelayanan 2) Persyaratan pelayanan 3) Kejelasan petugas 4) Kedisiplinan petugas 5) Tanggung jawab 6) Kemampuan petugas 7) Kecepatan pelayanan 8) Keadilan pelayanan 9) Kesopanan dan keramahan petugas 10) Kewajaran biaya	1. Menyusun alur tugas dan pelayanan 2. Kelengkapan administrasi diutamakan 3. Pegawai pelayanan selalu jelas 4. Pegawai pelayanan selalu disiplin 5. Kewenangan dan tanggung jawab jelas 6. Pegawai memiliki keahlian dan keterampilan 7. Tugas yang diberikan selesai tepat waktu 8. Tidak membedakan orang yang dilayani 9. Selalu sopan, santun dan ramah

		11) Kepastian biaya 12) Kepastian jadwal 13) Kenyamanan 14) Keamanan <i>Moeheriono</i> (2012: 163-164)	10. Tidak dipungut biaya 11. Pelayanan setiap jam kerja 12. Tempat pelayanan selalu nyaman 13. Keamanan selalu terjaga 14. Masing-masing pegawai bertanggung jawab terhadap yang dilayani 15. Selalu mengutamakan kecepatan dan ketepatan waktu 16. Waktu bervariasi 17. Selalu melayani dengan baik 18. Selalu mengutamakan waktu pelayanan 19. Target penyelesaian sudah ditentukan 20. Disediakan kursi tunggu
--	--	---	---

			<p>21. Disediakan bacaan</p> <p>22. Disediakan televise</p> <p>23. Diupayakan orang yang akan dilayani tidak menunggu lama</p> <p>24. Ruang tunggu cukup luas</p> <p>25. Ruang tunggu selalu bersih dan nyaman</p>
--	--	--	--

UNIVERSITAS TERBUKA

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan kuantitatif survey melalui pendekatan Ilmu Manajemen yang memfokuskan pada bidang Manajemen Administrasi Publik. Secara lebih khusus pada aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Sehubungan dengan itu maka dalam pelaksanaan penelitian ini digunakan jenis atau bentuk penelitian asosiatif/hubungan. Menurut Sugiyono (2006: 11) "Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih". Dalam penelitian ini akan melihat pengaruh sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah totalitas semua nilai baik hasil menghitung ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif dari karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2006: 57). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir sebanyak 30 orang.

Dari jumlah populasi yang ada yaitu sebanyak 30 orang tersebut semuanya dijadikan sampel penelitian atau disebut juga dengan metode sensus.

### **C. Instrumen Penelitian**

Pengembangan instrumen ditempuh melalui beberapa cara, diantaranya menyusun operasional variabel penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Singarimbun (2003: 46-47) memberikan pengertian tentang definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel, dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana cara kerja suatu variabel. Kemudian langkah berikutnya adalah membuat kuesioner yang akan diajukan kepada responden guna untuk mendapatkan jawaban terhadap variabel-variabel yang diteliti. Selanjutnya melakukan uji coba instrumen dan melakukan pengujian validitas reliabilitas instrumen. Untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas, dilakukan uji coba skala kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja organisasi.

### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang berisikan pernyataan tentang pengaruh sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir. Skala pengukuran dari angket menggunakan Skala Likert, dimana Variabel



sifat kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja menggunakan pola jawaban 1) Sangat setuju, 2) Setuju, 3) Ragu-ragu, 4) Tidak setuju, dan 5) Sangat Tidak Setuju. Isi angket menyangkut aspek sifat kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja organisasi. Angket ditujukan kepada Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

#### E. Metode analisis data

Setelah data terkumpul, maka data diolah. Data tersebut didapatkan dari jawaban pernyataan responden yang disebabkan melalui kuesioner berdasarkan skala Likert. Adapun skala Likert dari setiap indikator item pernyataan, yaitu:

Sangat setuju (SS) : Skor 5

Setuju (S) : Skor 4

Ragu-ragu (R) : Skor 3

Tidak Setuju (TS) : Skor 2

Sangat Tidak Setuju : Skor 1

Selanjutnya perhitungan skor dimulai dari skor terendah yaitu skor 1

dengan

perhitungan sbb :

$$RS = \frac{30 \times (5-1)}{5}$$

$$RS = \frac{30 \times 4}{5} = \frac{120}{5} = 24$$

RS = Rentang Skor

Berdasarkan perhitungan sebagaimana tersebut, maka dapat ditetapkan skala interval dalam penelitian ini sebagaimana Tabel 3.2

Tabel 3.1 : Skor, Interval Kelas dan Kategori Tanggapan Responden terhadap  
Sifat Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Organisasi

Skor	Interval Kelas	Kategori
1.	30 - 53	Sangat tidak baik
2.	54 - 77	Tidak baik
3.	78 - 101	Cukup baik
4.	102 - 125	Baik
5.	126 – 149	Sangat baik

Sumber : Data olahan, 2012

Selanjutnya teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan analisa statistik berupa regresi linier berganda, dipilih karena peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh sifat kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir, baik secara parsial maupun secara simultan. Adapun formulasi model regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja organisasi  
a = Konstanta  
b = Koefisien Regresi

- $X_1$  = Sifat kepemimpinan  
 $X_2$  = Lingkungan kerja  
 $e$  = Koefisien pengganggu

## F. Pengujian Hipotesis

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan pengujian variabel secara simultan (uji f) dan parsial (uji t).

### 1. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah secara simultan/bersama-sama variabel independen sifat kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

Untuk menentukan nilai F, harus ditentukan tingkat kepercayaan  $(1-\alpha)$  dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-k-1$  agar dapat ditentukan nilainya kritisnya. Alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05.

Analisis uji F dapat dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ :

- Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $P_{value} < \alpha$ , maka hipotesis diterima.
- Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $P_{value} > \alpha$ , maka hipotesis ditolak

### 2. Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara partial/satu persatu variabel independen sifat kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja organisasi pada Badan Pemberdayaan

Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir.

Analisa ini menggunakan tingkat kepercayaan 95%, pengujian ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau melihat  $p_{value}$  masing-masing variabel, sehingga dapat ditentukan apakah hipotesis yang telah dibuat signifikan atau tidak signifikan. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $p_{value} < \alpha$ , maka koefisien regresi adalah signifikan dan Hipotesis penelitian diterima, artinya variabel independen yang bersangkutan berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $p_{value} > \alpha$ , artinya variabel dependen yang bersangkutan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebuah koefisien yang menunjukkan persentase semua variabel independen terhadap variabel dependen. Persentase tersebut menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai  $R^2$  ini terletak antara 0 dan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ), dimana hal ini menunjukkan bahwa semakin dekat nilai tersebut dengan 1, maka semakin besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, begitu juga sebaliknya. Jadi, bisa dikatakan bahwa semakin besar nilai  $R^2$  berarti semakin baik model regresi tersebut menjelaskan perilaku variabel dependen atas variabel independen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir yang dijadikan responden, maka diketahui karakteristik setiap responden, seperti pada Tabel 4.1

**Tabel 4.1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	11	36,67
Perempuan	19	63,33
Jumlah	30	100,00

Sumber : Data Olahan Kuesioner

Dari data pada Tabel 4.1., diketahui bahwa responden penelitian yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan dengan responden yang berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel 4.2 Responden berdasarkan Pangkat**

Pangkat/Gol. Ruang	Frekuensi	Persentase (%)
< Penata Muda (III/a)	12	40,00
Penata Muda Tk. I (III/b)	5	16,67
Penata (III/c)	2	6,67
Penata Tk. I (III/d)	6	20,00

Pembina (IV/a)	5	16,67
Pembina Tk. I (IV/b)	0	0
Total	30	100,00

Sumber : Data Olahan Kuesioner

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden penelitian memiliki jenjang kepangkatan yang relatif berbeda, dimana pangkat/golongan ruang terbanyak adalah Penata Muda III/a kebawah, yakni sebanyak 12 orang, sedangkan pangkat responden terendah adalah Penata III/c memiliki jumlah responden sebanyak 2 orang.

**Tabel 4.3 Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
< D. III	12	40,00
Sarjana (S.1)	14	46,67
Pascasarjana (S.2)	4	13,33
Total	30	100,00

Sumber : Data Olahan Kuesioner

Berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa pendidikan responden untuk pegawai BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir terbanyak adalah berpendidikan Sarjana (S1) yakni sebanyak 14 orang, sedangkan yang berpendidikan D.III kebawah sebanyak 12 orang, selanjutnya yang berpendidikan Pascasarjana (S.2) sebanyak 4 orang. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir sudah memiliki tingkat kualifikasi pendidikan yang memadai, dimana mayoritas sudah berkualifikasi sarjana, dan bahkan sudah ada sekitar 13,33% berpendidikan Pascasarjana.



**Tabel 4.4 Responden berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
0 – 5 tahun	10	33,33
6 – 10 tahun	-	-
11 – 15 tahun	3	10,00
16 – 20 tahun	7	23,33
21 – 25 tahun	6	20,00
26 – 30 tahun	4	13,33
Total	30	100,00

Sumber : Data Olahan Kuesioner

Responden penelitian berdasarkan masa kerja dapat diketahui bahwa masa kerja responden terbanyak berada pada rentang waktu 0 – 5 tahun sebanyak 10 orang responden. Untuk responden penelitian yang sedikit yakni berada pada rentang masa kerja 11 – 15 tahun, sebanyak 3 orang. Ini menunjukkan bahwa pegawai BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir sebagian masih ada yang memiliki masa tugas di bawah 5 tahun. Berdasarkan kondisi ini, dapat dikatakan bahwa masih ada sekitar 33,33 % pegawai yang pengalaman kerjanya belum memadai, namun kalau dilihat secara keseluruhan pegawai BPPPAKB sudah memiliki masa kerja diatas 11 tahun. Sebagian besar pegawai sudah memiliki masa kerja yang memadai, dengan demikian dapat dikatakan melalui pengalaman kerja ini tentu dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## B. HASIL PENELITIAN

### B.1. Analisis Variabel Sifat Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan berasal dari bahasa Inggris, *leadership* berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin, kata benda pemimpin artinya orang yang berfungsi memimpin, membimbing dan menuntun sedangkan kemampuan untuk memimpin disebut dengan kepemimpinan. Lalu apakah sebenarnya yang dimaksud dengan kepemimpinan. Menurut Dirawat, dkk (1983, 23) kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu, kemudian dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.

Jawaban responden tentang kualitas kepemimpinan berdasarkan item pertanyaan dapat dilihat pada Tabel 4.5.

**Tabel. 4.5** Rekapitulasi tanggapan responden tentang sifat kepemimpinan

No	Sub Indikator	Kepemimpinan										Total Skor
		SS	Skor	S	Skor	RG	Skor	TS	Skor	STS	Skor	
1	Kepala Badan selalu Prima dan ulet dalam melaksanakan tugas.	1	5	13	52	6	18	10	20	0	0	95
2	Kepala Badan mempunyai semangat juang dalam melaksanakan tugas.	0	0	12	48	9	27	9	18	0	0	93
3	Kepala Badan memiliki motivasi kerja tinggi.	1	5	11	44	7	21	11	22	0	0	92
4	Kepala Badan memiliki disiplin tinggi dalam melaksanakan tugas.	3	15	15	60	3	9	9	18	0	0	102



5	Kepala Badan memiliki kesabaran dan kemauan tinggi dalam mengatasi masalah.	2	10	12	48	7	21	9	18	0	0	97
6	Kepala Badan memiliki konsep yang jelas dalam meningkatkan kualitas kinerja Organisasi	0	0	5	20	6	18	19	38	0	0	76
7	Kepala Badan memiliki target tertentu dalam membangun Organisasi	1	5	13	52	7	21	9	18	0	0	96
8	Kepala Badan memberikan masukan secara berkala kepada Pegawai tentang rencana kerja	5	25	17	68	5	15	3	6	0	0	114
9	Kepala Badan mampu mengelola dan memberdayakan Pegawai dengan baik	0	0	7	28	19	57	4	8	0	0	93
10	Kepala Badan mampu meningkatkan semangat kerja Pegawai	2	10	17	68	7	21	4	8	0	0	107
11	Kepala Badan selalu jujur dalam menyampaikan sesuatu kepada Pegawai	0	0	30	120	0	0	0	0	0	0	120
12	Kepala Badan mau menerima masukan dari Pegawai	0	0	20	80	0	0	10	20	0	0	100
13	Kepala Badan bersifat terbuka dan mau menerima kritikan Pegawai	0	0	18	72	3	9	9	18	0	0	99
14	Kepala Badan mempunyai kemahiran dalam mengkoordinir pegawai.	0	0	20	80	10	30	0	0	0	0	110
15	Kepala Badan memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan.	0	0	5	20	10	30	15	30	0	0	80
16	Kepala Badan memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan	1	5	29	116	0	0	0	0	0	0	121
17	Kepala Badan mampu mengatasi masalah secara efektif dan efisien.	0	0	17	68	13	39	0	0	0	0	107
18	Kepala Badan selalu memberikan motivasi kepada Pegawai	0	0	0	0	8	24	22	44	0	0	68
19	Kepala Badan mampu menuntun dan mendidik Pegawai dengan baik.	0	0	29	116	1	3	0	0	0	0	119
20	Kepala Badan dapat dipercaya karena selalu mengarahkan pegawai pada hal-hal yang positif dan benar.	0	0	30	120	0	0	0	0	0	0	120
	Jumlah	16	80	320	1280	121	363	143	286	0	0	2009
	Rata-rata		4,00		64,00		18,15		14,3	0		45100

Sumber : Data Olahan 2012

Berdasarkan Tabel 4.5 diperoleh hasil jawaban kuesioner 30 responden dari 20 pernyataan yang terkait dengan sifat kepemimpinan, diperoleh skor rata-rata sebesar 100,45 atau 101 yang berada pada skor 3 pada interval 78 - 101, yang berarti berada pada kategori cukup baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sifat kepemimpinan kepala Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir tergolong pada tingkatan sedang. Artinya masih banyak indikator sifat kepemimpinan yang skornya di bawah skor indikator secara keseluruhan. Hal ini jika dibiarkan terus menerus atau tidak ada upaya perbaikan oleh kepala Badan tentu akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi pegawai BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

Faktor paling dominan yang menyebabkan sifat kepemimpinan kepala BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir berada pada tingkatan cukup baik dari jawaban responden adalah, kepala Badan belum memiliki konsep yang jelas dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi, dengan skor 76 yang berada pada interval 54 – 77, yang berarti berada pada kategori tidak baik. Selanjutnya kepala Badan belum mampu memberikan motivasi kepada pegawai, hal ini dapat dilihat dari skor yang diperoleh dari jawaban responden hanya 68, yang berada pada interval 54 – 77 dengan kategori tidak baik, kedua faktor ini apabila tidak diperbaiki oleh kepala Badan BPPPAKB dalam kepemimpinannya jelas akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi, dimana pegawai tidak memiliki konsep dan pedoman yang jelas dalam bekerja sehingga pegawai tidak tahu dari mana harus memulai suatu pekerjaan itu, ditambah lagi kurangnya dorongan motivasi dari pimpinan, yang pada akhirnya



semangat kerja pegawai akan menurun, dengan sendirinya hasil kerja juga tidak optimal.

Kemudian dalam hal kepala Badan memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan, dengan skor 80 berada pada interval 78 – 101 dengan kategori cukup baik, artinya dalam mengambil keputusan dapat dikatakan kepala Badan masih belum memiliki ketegasan. Selain itu kepala Badan selalu prima dan ulet dalam melaksanakan tugas, skor yang diperoleh hanya 95, yang berada pada interval 78 – 101 dengan kategori cukup baik dan berada dibawah skor indikator secara keseluruhan, ini berarti keuletan kepala Badan belum optimal. Kepala Badan mempunyai semangat juang dalam melaksanakan tugas dengan skor 93, juga berada pada interval 78 -101, dengan kategori cukup baik, artinya semangat juang kepala Badan dalam melaksanakan tugas masih dapat dikatakan belum maksimal dan optimal.

Selain itu kepala Badan memiliki motivasi kerja tinggi, memperoleh skor 92, berada pada interval 78 – 101, dengan kategori cukup baik, hal ini dapat dikatakan bahwa motivasi kepala Badan belum dapat dikatakan tinggi atau masih perlu ditingkatkan. Kepala Badan memiliki kesabaran dan kemauan tinggi dalam mengatasi masalah, hanya memperoleh skor 97, berada pada interval 78 -101 dengan kategori cukup baik, hal ini dapat dikatakan bahwa dalam mengatasi masalah, kesabaran dan kemauan kepala Badan juga masih belum optimal.

Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah kepala Badan dalam membangun organisasi, skor yang diperoleh hanya 96, berada pada interval 78 – 101 dengan kategori cukup baik, artinya dalam membangun organisasi kepala Badan

belum memiliki target tertentu. Dengan demikian agar kinerja organisasi dapat di tingkatkan, maka faktor-faktor yang telah disebutkan harus diperbaiki dan ditingkatkan oleh kepala BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

## **B.2. Analisis Variabel Lingkungan Kerja**

Dalam suatu organisasi, apapun bentuknya sudah barang tentu akan dihadapkan pada suasana kerja atau yang lebih sering dikenal dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja pada dasarnya merupakan tempat atau suasana di mana seseorang bekerja.

Ini mengandung makna bahwa lingkungan kerja bukan saja menyangkut tempat tetapi lebih luas dari itu adalah hubungan antar karyawan/pegawai, hubungan dengan pimpinan, suhu, kebersihan, keamanan dan kenyamanan kerja, yang kesemua itu tentu saja akan dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Maka setiap organisasi haruslah mengasahakan agar lingkungan kerja dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lingkungan kerja yang harmonis sebenarnya bukan hanya menjadi harapan para manajemen saja, akan tetapi menjadi harapan seluruh tenaga kerja dalam organisasi bersangkutan.

Selanjutnya rekapitulasi jawaban responden tentang lingkungan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6.

**Tabel. 4.6 Rekapitulasi Tanggapan Responden tentang Lingkungan kerja**

No	Sub Indikator	Lingkungan Kerja										Total Skore
		SS	Skor	S	Skor	RG	Skor	TS	Skor	STS	Skor	
1	Masih adanya sarana yang belum dimiliki Kantor	1	5	11	44	6	18	11	22	1	1	90
2	Kepala Badan berupaya melengkapi sarana pendukung yang belum tersedia	0	0	10	40	9	27	10	20	1	1	88
3	Melengkapi sarana yang dibutuhkan Pegawai dalam bekerja merupakan prioritas utama bagi Kepala Badan	0	0	12	48	5	15	12	24	1	1	88
4	Ketersediaan komputer untuk keperluan Pegawai masih kurang	3	15	12	48	3	9	12	24	0	0	96
5	Sarana yang ada di kantor bisa digunakan secara baik	2	10	12	48	5	15	11	22	0	0	95
6	Prasarana yang digunakan sesuai dengan kebutuhan	2	10	17	68	5	15	5	10	1	1	104
7	Prasarana yang ada di Kantor dapat digunakan sesuai dengan Kebutuhan	0	0	15	60	7	21	8	16	0	0	97
8	Demi kemajuan Organisasi saya mengkomunikasikan segala sesuatu yang baik dengan Pegawai lain di Kantor	5	25	15	60	5	15	5	10	0	0	110
9	Kepala Badan senantiasa saling mendukung kegiatan yang terkait dengan Organisasi	3	15	17	68	7	21	3	6	0	0	110
10	Jika ada perbedaan pendapat kami selalu bermusyawarah dan mufakat	2	10	16	64	7	21	5	10	0	0	105
11	Suhu dalam ruangan kerja pegawai dingin.	0	0	26	104	1	3	3	6	0	0	113
12	Ruangan tempat kerja Pegawai luas.	0	0	28	112	1	3	1	2	0	0	117
13	Penerangan ditempat kerja memadai.	0	0	26	104	2	6	2	4	0	0	114



14	Komunikasi antara Pegawai dengan pimpinan berjalan baik.	0	0	18	72	10	30	2	4	0	0	106
15	Komunikasi antar Pegawai berjalan baik.	0	0	27	108	0	0	3	6	0	0	114
16	Dalam menyelesaikan pekerjaan Pegawai selalu mengutamakan kerja sama.	0	0	27	108	0	0	3	6	0	0	114
17	Antara bawahan dengan atasan selalu mengadakan kerja sama.	0	0	16	64	13	39	1	2	0	0	105
18	Untuk menyamakan persepsi tiap bulan diadakan rapat.	0	0	2	8	8	24	20	40	0	0	72
19	Hubungan antara pegawai selalu baik.	0	0	20	80	8	24	2	4	0	0	108
20	Setiap pegawai yang mengalami musibah selalu di santuni.	0	0	26	104	1	3	3	6	0	0	113
	Jumlah	18	90	353	1412	193	309	122	244	4	4	2059
	X		4,50		70,60		15,45		12,2		0,20	102,95

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari Tabel 4.6 diperoleh hasil kuesioner 20 pernyataan yang terkait dengan lingkungan kerja oleh 30 responden sebesar 102,95 atau 103 yang berada pada skor 4 pada interval antara 102 – 125, yang berarti berada pada kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir secara keseluruhan tergolong pada tingkatan baik. Kalau dilihat dari skor rata-rata lingkungan kerja sudah berada pada kategori baik, namun dilihat dari masing-masing indikator masih ada rata-rata skor indikator yang berada dibawah skor rata-rata secara keseluruhan, diantaranya masih adanya sarana yang belum dimiliki kantor, dengan skor 90, artinya perlu penambahan sarana kerja yang belum dimiliki. Kepala Badan berupaya untuk melengkapi sarana pendukung yang belum tersedia dengan skor 88, kemudian melengkapi sarana yang dibutuhkan pegawai dalam bekerja merupakan prioritas utama

bagi kepala Badan, skor yang dimiliki juga 88, artinya upaya pimpinan untuk melengkapi sarana pendukung pekerjaan belum optimal, sarana yang ada di kantor bisa digunakan secara baik dengan skor 95. Ini menunjukkan masih ada sarana yang ada di kantor belum dapat dipergunakan dengan baik. Prasarana yang ada di kantor dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan dengan skor 97, yang berarti masih ada prasarana yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan.

Kemudian yang tidak kalah penting adalah dalam hal untuk menyamakan persepsi tiap bulan diadakan rapat, hanya memperoleh skor 72 yang berada pada interval 54 – 77 dengan kategori tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa jarang sekali diadakan rapat, padahal ini sangat penting untuk mewujudkan tujuan organisasi. Apabila semua indikator tidak diperbaiki tentu akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian kembali peran kepemimpinan BPPPAKB sangat dituntut untuk memperbaiki dan membenahi lingkungan kerja ini supaya lebih baik sehingga kinerja organisasi juga akan lebih baik.

### **B.3. Analisis variabel Kinerja Organisasi**

Organisasi adalah jaringan tata kerja sama dari sekelompok orang secara teratur dan kontinu untuk mencapai tujuan bersama, antara atasan dan bawahan. Menurut Hasibuan (2010: 5) organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya Sopiah (2008: 2) menyatakan bahwa, organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau prestasi kerja. Dengan



demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah pencapaian hasil atau prestasi kerja yang terkoordinir dari sekelompok orang secara teratur dan kontinu untuk mencapai tujuan bersama, antara atasan dan bawahan. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Selanjutnya rekapitulasi jawaban responden tentang kinerja organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7. Rekapitulasi tanggapan Responden tentang Kinerja Organisasi**

No	Sub Indikator	Kinerja Organisasi										Total Skor
		SS	Skor	S	Skor	RC	Skor	TS	Skor	STS	Skor	
1	Organisasi menyusun Alur tugas dan pelayanan	3	15	6	24	7	21	11	22	3	3	85
2	Kelengkapan administrasi merupakan prioritas utama dalam pelayanan	7	35	19	76	0	0	4	8	0	0	119
3	Keberadaan dan kepastian pegawai yang memberikan pelayanan selalu jelas	1	5	11	44	7	21	7	14	4	4	88
4	Pegawai yang memberikan pelayanan selalu disiplin dan sungguh-sungguh	2	10	11	44	9	27	6	12	2	2	95
5	Wewenang dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas jelas	3	15	10	40	7	21	9	18	1	1	95
6	Pegawai dalam melaksanakan tugasnya memiliki tingkat keahlian dan keterampilan	4	20	13	52	6	18	6	12	1	1	103



7	Tugas yang diberikan atasan kepada pegawai dapat diselesaikan tepat waktu.	5	25	16	64	3	9	3	6	3	3	107
8	Dalam melakukan pelayanan Pegawai tidak membedakan orang yang dilayani	10	50	12	48	6	18	1	2	1	1	119
9	Disaat melayani Pegawai selalu sopan,santun dan ramah	9	45	12	48	6	18	3	6	0	0	117
10	Dalam pelayanan tidak dipungut biaya	10	50	11	44	7	21	2	4	0	0	119
11	Pelayanan dilakukan setiap jam kerja	0	0	28	112	1	3	1	2	0	0	117
12	Tempat bekerja dan pelayanan selalu nyaman	0	0	27	108	1	3	3	6	0	0	117
13	Keamanan tempat kerja dan pelayanan selalu terjaga.	0	0	16	64	14	42	0	0	0	0	106
14	Masing-masing pegawai bertanggung jawab terhadap pelayanan yang dilakukan.	0	0	29	116	0	0	1	2	0	0	118
15	Pelayanan yang diberikan selalu mengutamakan kecepatan dan ketepatan waktu.	0	0	26	104	1	3	5	10	0	0	117
16	Waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan bervariasi.	0	0	28	112	1	3	1	2	0	0	117
17	Setiap orang yang butuh pelayanan selalu dilayani dengan baik.	0	0	29	116	0	0	1	2	0	0	118

18	Pegawai selalu mengutamakan waktu pelayanan.	0	0	10	40	18	54	2	4	0	0	98
19	Target waktu penyelesaian pekerjaan sudah ditentukan.	0	0	28	112	0	0	3	6	0	0	118
20	Ditempat pelayanan disediakan kursi tunggu.	0	0	27	108	0	0	5	10	0	0	118
	Jumlah	54	270	369	1476	94	282	74	148	15	15	2236
	Rata-rata		13,5		73,8		14,1		7,4		0,75	109,55

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat hasil kuesioner 20 pernyataan yang terkait dengan kinerja organisasi melalui 30 responden sebesar 109,55 atau 110 yang berada pada skor 4 pada interval antara 102 – 125, yang berarti berada pada kategori baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir secara keseluruhan tergolong pada tingkatan baik. Meskipun dari rata-rata rekapitulasi jawaban responden dinyatakan bahwa kinerja organisasi sudah baik, namun masih ada jawaban responden yang masih berada dibawah rata-rata tersebut, antara lain organisasi menyusun alur tugas dan pelayanan, dengan skor 85, karena skornya berada di bawah skor rata-rata. Ini dapat dikatakan bahwa organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir belum optimal menyusun alur tugas dan pelayanan. Kemudian keberadaan dan kepastian pegawai yang memberikan pelayanan selalu jelas, skor yang diperoleh hanya 88, berarti keberadaan dan kepastian pegawai yang memberikan pelayanan dapat dikatakan masih belum jelas. Pegawai yang memberikan pelayanan selalu disiplin dan sungguh-sungguh, memperoleh skor 95. Ini

menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan masih ada pegawai yang tidak disiplin dan tidak sungguh-sungguh.

Selanjutnya wewenang dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas jelas, dengan skor 95, artinya masih ada wewenang dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas yang belum jelas. Pegawai dalam melaksanakan tugasnya memiliki tingkat keahlian dan keterampilan, memperoleh skor 103, berarti masih ada pegawai yang belum memiliki tingkat keahlian dan keterampilan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Tugas yang diberikan atasan kepada pegawai dapat diselesaikan tepat waktu, skor yang diperoleh hanya 107, artinya masih ada pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan atasan tidak tepat waktu. Sejalan dengan itu pegawai selalu mengutamakan waktu pelayanan, memperoleh skor 98, ini menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang belum memperhatikan waktu dalam pelayanan. Selanjutnya keamanan tempat kerja dan pelayanan selalu terjaga, memperoleh skor 106, artinya masih ada sewaktu-waktu tempat kerja dan pelayanan keamanannya tidak dijaga.

Jika indikator-indikator tersebut terus menerus dibiarkan akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Untuk itu peran kepemimpinan kepala BPPPAKB sangat dibutuhkan untuk mengawasi, dan mengevaluasi kinerja organisasi secara berkala. Artinya, semakin ditingkatkan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja organisasi tentu dengan sendirinya akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi itu



### C. Analisis Data

Penyusunan data hasil kuesioner dilakukan dengan bantuan program Microsoft Excel. Sebelum dimasukan ke dalam program Excel, semua hasil kuesioner diedit ulang untuk mencocokkan jumlah responden yang mengembalikan kuesioner tersebut. Selanjutnya setiap pilihan jawaban responden ditabulasi berdasarkan urutan jumlah responden dan pilihan jawaban yang ditentukan pada setiap item kuesioner. Data yang sudah siap diolah nantinya akan diolah dengan bantuan *statistical program for social science (SPSS) 17.0*.

Proses pengolahan data selanjutnya adalah menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Untuk memperjelas pemahaman mengenai kedua hal itu, dijelaskan sebagai berikut:

#### C.1. Uji Validitas Instrumen.

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapat data (mengukur) valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Berdasarkan hasil uji validitas, dapat dilihat bahwa dari 25 item pernyataan masing-masing variabel, hanya 20 item pernyataan masing-masing variabel yang

dinyatakan valid, dimana 20 item tersebut nilai hasil uji validitasnya berada di atas nilai  $r$  tabel (0.300) Ini berarti 20 item pernyataan kuesioner penelitian tersebut telah dapat mengukur variabel yang akan diuji dalam penelitian ini secara valid. Lebih lengkap tentang perhitungan validitas instrumen. (Dapat dilihat pada Lampiran 3, Tabel 3.3, Tabel 3.7, dan Tabel 3.11).

### C.2. Uji Reliabilitas (*reliability*)

Uji reliabilitas adalah tingkat kesetabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya. Instrumen yang realibel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Dalam penelitian ini pengukuran reabilitas menggunakan uji Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yaitu jika  $\alpha > 0,60$  maka dikatakan reliabel (Ghazali, 2005:41). Berdasarkan perhitungan, dapat dinyatakan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah menunjukkan data yang reliabel dan dapat digunakan sebagai alat untuk variabel penelitian. (Perhitungan lengkap dapat dilihat pada Lampiran 3 Tabel 3.2, Tabel 3.6 dan Tabel 3.10).

### C.3. Analisis Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atas nilai residual dan grafik normal probability plot. Deteksi dengan menilai penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dan grafik.

Dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi.

Deteksi normalitas dilihat dengan menggunakan grafik normal *P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Pada gambar (dalam Lampiran 3) terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas seperti terlihat pada Gambar 3.1.

Berdasarkan gambar normal p-p plot, dapat dilihat bahwa data berada di sekitar garis diagonal, jadi dapat disimpulkan bahwa data penelitian normal dan layak untuk diuji. (Dapat dilihat pada Lampiran 3 Gambar 3.1).

### C.4. Analisis Uji Asumsi Klasik

#### C.4.1. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dengan menggunakan VIF paling sering dilakukan dalam penelitian di Indonesia. Asumsi Multikolinearitas terpenuhi jika nilai VIF pada output SPSS disekitar angka 1, dan mempunyai angka toleransi mendekati 1 maka dapat dikatakan bebas dari multikolinearitas, data yang baik dapat dikatakan bebas



multikolinearitas. Hasil Uji Multikolinearitas disimpulkan seperti pada Tabel. Lampiran 3 Tabel 3.16.

#### C.4.2 Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi Autokorelasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Watson. Secara umum hubungan antara angka D-W dan autokorelasi berdasarkan pada Gujarati, (2006), yaitu:

1. Angka D-W di bawah -2 berarti ada Autokorelasi positif
2. Angka D-W di antara -2 sampai +2, berarti tidak ada autokorelasi
3. Angka D-W di atas +2 berarti ada Autokorelasi negatif

Uji Autokorelasi terlihat bahwa angka Durbin Watson diatas -2 yaitu sebesar 1,586 yang berarti terdapat autokorelasi negatif antar variabel independen. Dapat disimpulkan bahwa regresi ini baik karena tidak terjadi autokorelasi. (Dapat dilihat pada Lampiran 3 Tabel 3.14).

#### C.4.3. Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat melihat grafik *scatterplot*. Deteksinya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dimana sumbu X adalah Y menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y . Seperti terlihat pada Lampiran 3 Gambar 3.2.

Pada Gambar 3.2. tersebut, tidak terlihat pola yang jelas karena titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

#### C.4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regression*) berdasarkan uji signifikansi simultan (F test), uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji signifikansi parameter individual (t test) Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis regresi berganda dengan bantuan *software SPSS (Statistical Product and Service Solution)* versi 17.0.

Hipotesis penelitian ini diterima apabila memenuhi syarat-syarat :

1. Peran variabel independen terhadap variabel dependen adalah positif.
2. Signifikan peran tersebut terlihat dari nilai F uji > F. Tabel pada  $\alpha = 0,05$  satu sisi atau dengan nilai  $p < 0,05$ .
3. Signifikan peran tersebut terlihat dari nilai t. uji > t. Tabel pada  $\alpha = 0,05$  satu sisi atau dengan nilai  $p < 0,05$ .

Apabila salah satu syarat tersebut tidak terpenuhi, maka hipotesis dinyatakan ditolak. Kemudian dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)* versi 17, dilakukan analisa data dengan rumus regresi linier berganda yaitu :

$$Y = a + bX_1 + bX_2 + e$$

Dimana :

- |       |                        |
|-------|------------------------|
| Y     | = Kinerja organisasi   |
| a     | = Konstanta            |
| b     | = Koefisien Regresi    |
| $X_1$ | = Sifat kepemimpinan   |
| $X_2$ | = Lingkungan kerja     |
| e     | = Koefisien pengganggu |



Untuk mengetahui hal itu dapat dijelaskan melalui hasil uji hipotesis seperti pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel Independen	Kinerja Organisasi		
	Beta	t	Sig
Konstanta	23.090		
Sifat Kepemimpinan	.471	3.752	.001
Lingkungan Kerja	.256	2.245	.033
R = 0,800			
R square = 0,640			
F Hitung = 23.950			
F Sign = 0,000			

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari Tabel 4.8. dapat diformulasikan persamaan regresi liner berganda dalam model persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 23.090 + 0.471(X_1) + 0.256(X_2) + e$$

Dari persamaan regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi dari  $\beta_1$ , dan  $\beta_2$ , bernilai positif. Hal ini menunjukkan variabel-variabel bebas apabila ditingkatkan maka akan menimbulkan peningkatan pada variabel terikatnya. Artinya :

1. Nilai a = 23.090 menunjukkan bahwa jika sifat kepemimpinan, dan lingkungan kerja 0 (nol) maka tingkat kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir adalah sebesar 23.090.

2. Nilai  $b = 0.471$  menunjukkan bahwa apabila nilai variabel sifat kepemimpinan naik 1% maka variabel kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir akan mengalami peningkatan sebesar 0.471.
3. Nilai  $b = 0.256$  menunjukkan bahwa apabila nilai variabel lingkungan kerja naik 1% maka variabel kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir akan mengalami peningkatan sebesar 0.256.

Untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat, maka digunakan uji t yaitu dengan cara membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada tingkat signifikan  $< 0,05$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat, artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikatnya.

#### 1. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama menjelaskan variabel dependen seperti pada hipotesis pertama. Pengujian secara bersama-sama ini dengan menggunakan uji F. Analisa uji F ini dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ . Namun sebelum membandingkan nilai F tersebut harus ditentukan tingkat kepercayaan  $(1-\alpha)$  dan derajat kebebasan (*degree of freedom*) =  $n - (k + 1)$  agar dapat ditentukan nilai kritisnya. Alpha ( $\alpha$ ) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05 dengan hipotesis dua sisi (2 tail).

Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $p\ value > \alpha$  dikatakan tidak signifikan. Dan sebaliknya jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $p\ value < \alpha$ , dikatakan signifikan. Hal ini berarti

variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh dengan variabel dependen.

Berdasarkan uji F pada Tabel 4.8. memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Hal dibuktikan melalui nilai signifikansi sebesar 0.000 yang kurang dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Dan besarnya  $F_{hitung}$  sebesar  $23.950 >$  dari  $F_{tabel}$  sebesar 3.34. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh antara sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

## 2. Uji Parsial (Uji t)

Setelah diketahui adanya pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama, selanjutnya perlu diketahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan uji t statistik.

Pengujian dilakukan dengan dua arah (*2 tail*) dengan tingkat keyakinan 95% dan dilakukan uji tingkat signifikan pengaruh hubungan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dimana tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5% dan *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-k$ .

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima, dengan kata lain variabel independen secara individual memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Begitu juga sebaliknya, jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis ditolak.



Dari Tabel 4.8, berdasarkan hasil uji t memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sifat kepemimpinan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Hal dibuktikan melalui nilai signifikansi sebesar 0.001 yang kurang dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dan besarnya  $t_{hitung}$  sebesar  $3.752 >$  dari  $t_{tabel}$  sebesar 1.669. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji t dari Tabel 4.8, juga memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Hal ini dibuktikan melalui nilai signifikansi sebesar 0.033 yang kurang dari 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dan besarnya  $t$  sebesar  $2.245 >$  dari  $t_{tabel}$  sebesar 1.669. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

Dan berdasarkan perhitungan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0.640. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh antara sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir sebesar 64% sedangkan sisanya sebesar 36% dipengaruhi faktor yang lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

## **D. Pembahasan**

### **D.1. Sifat kepemimpinan terhadap kinerja organisasi**

Berdasarkan hasil analisis dari uji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat diketahui bahwa sifat kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, artinya semakin baik sifat kepemimpinan kepala BPPPAKB akan semakin baik pula kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Dalam hal ini faktor kedisiplinan, keramahan dan kecintaan, memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan, memiliki kemampuan dalam menuntun dan mendidik pegawai, mahir dalam mengkoordinir pegawai, serta jujur dan dapat dipercaya oleh pegawai yang dimiliki kepala Badan telah mampu meningkatkan kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala BPPPAKB sudah mampu mendorong pola kerja organisasi ke arah yang lebih baik. Meskipun demikian dari analisa variabel kepemimpinan melalui jawaban responden diketahui bahwa kepemimpinan kepala BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir masih berada pada tingkatan cukup baik atau berada pada kategori sedang. Artinya masih ada faktor-faktor lain yang perlu ditingkatkan oleh kepala BPPPAKB dalam kepemimpinannya diantaranya, kepala Badan belum memiliki konsep yang jelas dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasi, kepala Badan belum mampu memberikan motivasi kepada pegawai. Kedua faktor ini apabila tidak diperbaiki oleh kepala Badan BPPPAKB dalam kepemimpinannya jelas akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi, dimana pegawai tidak memiliki konsep dan pedoman yang jelas dalam bekerja sehingga pegawai tidak tahu dari mana harus memulai suatu pekerjaan itu, ditambah lagi kurangnya motivasi dari pimpinan, yang pada akhirnya semangat kerja pegawai akan menurun, dengan sendirinya hasil kerja juga tidak optimal.



Kemudian dalam mengambil keputusan kepala badan belum memiliki ketegasan. Selain itu keuletan, semangat juang dan motivasi kerja kepala Badan belum optimal, atau masih perlu ditingkatkan. Selanjutnya kesabaran dan kemauan dalam mengatasi masalah, kepala badan juga masih belum optimal dan masih perlu diperbaiki. Di samping itu yang tidak kalah pentingnya adalah kepala badan dalam membangun organisasi belum memiliki target tertentu. Dengan demikian agar kinerja organisasi dapat di tingkatkan, maka faktor-faktor tersebut harus diperbaiki dan ditingkatkan oleh kepala BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir.

Penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, seperti Sapienza (2004) yang menjelaskan bahwa peran kerja yang realistik menjadi sumber motivasi kerja. Kemampuan pengelolaan peran kerja yang baik menjadi potret pemimpin yang berhasil memotivasi karyawan. Kekuatan hubungan korelasional antara motivasi dan kualitas kepemimpinan menjadi determinan pencapaian kinerja yang diharapkan dari setiap karyawan. Hal ini tercermin dari nilai pengaruh yang disumbangkan kedua variabel tersebut terhadap kinerja yaitu antara 80 % - 90%.

Penelitian yang dilakukan Suhaeli (2009) juga mendukung hasil penelitian ini. Dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategi terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur.

Penelitiannya menyimpulkan bahwa, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis secara parsial berpengaruh signifikan terhadap inovasi

organisasi. Kemudian struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

#### **D.2. Lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi**

Selain sifat kepemimpinan, lingkungan kerja secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Ini berarti faktor lingkungan kerja dalam penelitian ini terbukti secara parsial mampu memberikan kontribusi yang positif dalam mempengaruhi kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil penelitian tersebut jika dikaji dari kondisi objektif di lingkungan BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, dapat dikatakan bahwa tingkat pengaruh yang dominan baru pada lingkungan kerja secara sosial. Pegawai sudah mampu menjalin komunikasi dengan baik, sudah dapat bekerjasama, rukun dan selalu menjaga hubungan sosial yang harmonis, baik dengan kepala badan maupun dengan sesama pegawai. Namun secara fisik masih banyak kondisi fisik yang perlu dilengkapi oleh pimpinan, seperti ruang kerja dan perlengkapannya. Masih terdapat dua kepala bidang ditempatkan dalam satu ruangan. Hal ini jelas akan mengurangi kenyamanan kepala bidang dalam melaksanakan tugasnya, kemudian komputer dengan saran pendukungnya.

Lingkungan kerja pegawai antara lain dapat berupa, perlengkapan kantor, mesin-mesin kantor dan tata ruang kantor atau dapat juga disebut sebagai lingkungan fisik kantor dari suatu instansi atau perusahaan. Lingkungan kerja merupakan tempat para pegawai atau karyawan untuk melaksanakan tugas



dan pekerjaannya sehari-hari yang diharapkan/ dirancang dapat menyenangkan, asri dan nyaman, serta membuat pegawai betah tinggal di kantor. Oleh sebab itu, kondisi lingkungan fisik maupun non-fisik yang kondusif harus diciptakan, selain enak akan dapat mempengaruhi hubungan kerja yang erat dan saling membantu antara karyawan dengan karyawan atau karyawan dengan atasan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja bagi petugas dan tentunya akan berdampak meningkatnya kinerja petugas. disuatu institusi/perkantoran. Menurut Robert C. Mill (dalam Dale, 1992) lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Selanjutnya Robert C. Mill, lebih menekankan pada aspek psikologis dari karyawan. Faktor psikologis karyawan dalam kondisi tidak terbebani atau tertekan maka akan mengakibatkan hasil kinerja yang baik. Nitisemito (1982), juga menyimpulkan bahwa kinerja dan gairah kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, sedikit banyak dipengaruhi oleh kondisi material; (misalnya, kelembaban udara), dan kondisi psikologis; (misalnya, musik, rasa aman), dan lain-lain.

### **D.3. Sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi**

Selanjutnya sifat kepemimpinan, lingkungan kerja secara simultan juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, dimana dari hasil pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan tingkat pengaruh 64 %. Hal ini memberikan gambaran bahwa kinerja organisasi sangat tergantung pada sifat kepemimpinan yang baik, dan lingkungan kerja yang kondusif



Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu Lewa dan Subowo (2005). Dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat Cirebon, menyimpulkan bahwa; secara bersama-sama variabel-variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian dari ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, ternyata variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja Karyawan.

Selain itu dalam penelitian Sartono (2008), juga menyimpulkan bahwa, kepemimpinan, profesional, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi secara bersama-sama. Kemudian variabel profesional, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan untuk variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya dari hasil analisa regresi Uji  $R^2$  didapatkan variabel kepemimpinan, profesional, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja mampu menjelaskan variabel dependen kinerja organisasi sebesar 71,1 %.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan yang telah di kemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dan saran-saran penelitian sebagai berikut:

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pada pembahasan hasil penelitian yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Sifat kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir, ini berarti bahwa kepemimpinan kepala BPPPAKB memegang peranan penting dalam membangun organisasi. Semakin baik kepemimpinan kepala BPPPAKB, maka semakin baik pula kinerja organisasi.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik lingkungan kerja, baik secara fisik maupun sosial, maka akan menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan nyaman dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja organisasi kearah yang lebih baik lagi.
3. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir. Pengaruh yang diberikan oleh kedua variabel terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 64 %. Ini berarti bahwa selain secara parsial sifat kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh

terhadap kinerja organisasi, maka secara simultan juga memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik sifat kepemimpinan, semakin kondusif lingkungan kerja organisasi, maka semakin baik pula kinerja organisasi.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti menyusun dan merekomendasikan saran untuk meningkatkan kinerja organisasi BPPPAKB Kabupaten Indragiri Hilir sebagai berikut :

1. Untuk mewujudkan sifat kepemimpinan yang lebih baik, maka disarankan kepada kepala BPPPAKB untuk lebih meningkatkan kompetensinya baik melalui pendidikan dan latihan atau mengikuti seminar-seminar terkait dengan peningkatan kualitas kepemimpinan, selain itu perlu juga peningkatan *character building* dalam rangka peningkatan pemahaman bagaimana membangun karakter diri sendiri dan orang lain.
2. Untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang lebih kondusif, maka diharapkan peran Kepala BPPPAKB selaku pimpinan dalam organisasi dapat lebih meningkatkan sarana fisik ataupun dengan memperbaiki hubungan sosial dengan sesama pegawai.
3. Untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi maka perlu didukung oleh sifat kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja kondusif. Sehubungan dengan hal tersebut, maka seyogyanya di suatu lembaga pemerintahan peran pengambil kebijakan dan *stakeholder* berupaya untuk memenuhi dan melengkapi segala sesuatu terkait dengan peningkatan kinerja organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achua, L.F.C. & Feldman, D.C. (2004). *Managing Individual and Group, Behavioral in Organization* New York: MC. McGraw Hill.
- Aditama, T. Y. (2002), *Manajemen administrasi Rumah Sakit*, Edisi Kedua: Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif* (Edisi Pertama). Yogyakarta: BPFE.
- Anoraga, P dan Suyati S. (1995). *Perilaku keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Bill, G. and Andrew, M. (2007). Strategy & leadership. *Journal of Leadership*. Volume 35 Number 3 2007. Melalui, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- Burhanuddin. (1994). *Analisis administrasi manajemen dan kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cary, C. (2004). *Leadership and management in the 21st Century*. New York: Oxford University Press.
- Dale, A. T. (1992), *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Application*, New York, USA.
- Darma, A. (2005). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Dirawat, Lamberi, B. & Fachrudi, S.I. (1983). *Pengantar kepemimpinan pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Fattah, N. (2001). *Landasan manajemen pendidikan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya
- Fiedler, F. (2009). *A Theory of Leadership Effectiveness...* Sumber: <http://ninda-psikologi.blogspot.com/2009/11>
- Ghazali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*, Semarang: BP UNDIP.
- Gujarati, & Damodar, N. (2006) *United States Military Academy, West Point. Essentials of Econometrics. Third Edition*. McGraw-Hill International Edition.
- Gunadi. (2010). *Management miracle series good leadership vs bad leadership*, Bogor: YPMB.

- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein, Umar. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Edisi kedua, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Isyandi, B. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perspektif global*. Pekanbaru: Unri Press.
- Jonathan, Y. Richard, K. Robin, F. (2004). *Smart leadership*. United Kingdom: Capstone Publishing Limited (a Wiley company).
- Jacob, & Jacques. (1990). *Manajemen Ilmu dan Aplikasi Kepemimpinan*, melalui <http://artikelrande.blogspot.com>
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert, & Angelo. Kinicky. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Lewa, K. I, Idham, E. dan Subowo. (2005). *Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon*, Edisi Khusus On Human Resources, 2005 halaman 129-140, Melalui, <http://journal.uui.ac.id>.
- Machasin. (2002). *Kinerja Sumber Daya Manusia Riau*. Yogyakarta: Andi.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. A. dan Anwar, P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marbun, BN. (2003). *Kamus manajemen*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Marwansyah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Bandung: Alfabeta
- Muchlas, M. (2004). *Organisasi Organizational Behavior*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.

- Mulyasa, E. (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murlis. (2004). *Reward Management A Hanbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5ed. New York: Kogan Page Hay Group.
- Moeheriono, (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Nawawi, H. (1996). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Nitisemito, A. S. (1986). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Bupati Indragiri Hilir Nomor 14 Tahun 2010, *Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan Struktural di Lingkungan Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana*. Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.
- Peraturan Daerah Nomor 09 Tahun 2010, *Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Indragiri Hilir*, Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.
- Pfeffer, Jeffry. (2002). *Paradigma Baru Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi Edisi Kelima (Terjemahan Halida dan Dewi Sartika)*. Jakarta: Erlangga
- Robbins., S. dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Robert, L. Mathis. (2002). *Kompensasi Untuk Sumber Daya Manusia*. Buku 2 Jakarta : Salemba Empat.
- Safaria T. (2004). *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sapientza.A.M. (2004). *Managing Scientists. Leadership Strategies In Research*. Boston, Massachusetts: A John Wiley & Sons, Inc., Publication.

- Sartono. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Universitas Sebelas Maret Surakarta*, Surakarta, STIE AUB, Melalui, <http://e-Journal.stie-aub.ac.id>.
- Siagian, S. P. (1992). *Organisasi kepemimpinan dan Perilaku administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- \_\_\_\_\_ (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (1999). *Studi tentang Ilmu administrasi: Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Singarimbun, M. (2003). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta. LP3ES
- Soemanto, W. (2003). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Subanegara, Suba, Permana, (2005). *Diamond Head Drill & Kepemimpinan Dalam Manajemen Rumah Sakit*. Edisi 1. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. (2005). *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suhaeli, F, (2009). *Pengaruh struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis terhadap inovasi organisasi kinerja organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur*, Surabaya: UNAIR
- Sulistiyani, Ambar, Teguh. dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryaningrat, B. (1991). *Wewenang, tugas dan Tanggung Jawab*, Jakarta: Patco
- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar kepemimpinan administrasi*, Cetakan ke 7, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Syamsi, I. (1995). *Pokok-pokok organisasi dan manajemen*. Yogyakarta: Rineka Cipta
- Toha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Tohardi, A. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.



Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Wahyudi, Bambang. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Salemba Empat.

Wibowo, (2010). *Manajemen kinerja*, Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Pers

Yukl, G. (2010), *Kepemimpinan dalam organisasi (Leadership in Organization)*, Jakarta: Indeks.

UNIVERSITAS TERBUKA



**Lampiran 1****KUESIONER TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
KINERJA ORGANISASI BADAN PEMBERDAYAAN PEREMPUAN  
PERLINDUNGAN ANAK DAN KELUARGA BERENCANA  
KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

**Petunjuk Pengisian Angket**

1. Isilah angket ini sesuai dengan kenyataan yang Bapak/Ibu alami, karena angket ini bukan untuk mengetahui apa yang benar dan apa yang salah.
2. Pengisian angket ini tidak berpengaruh terhadap karier Bapak/Ibu dimasa yang akan datang, karena ini hanya untuk kepentingan ilmiah.
3. Mohon dengan hormat Bapak/Ibu mengisi seluruh pernyataan yang ada.
4. Beri tanda silang (X) pada kolom yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
5. Ada lima alternatif jawaban yang akan dipilih, yaitu:

Sangat Setuju (SS)

Setuju (S)

Ragu-ragu (RG)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

Contoh:

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Saya datang ke Kantor tepat waktu	X				
2	Saya datang ke Kantor selalu terlambat				X	

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama Reponden : \_\_\_\_\_ (boleh tidak di isi)

Jenis Kelamin : L / P \*)

Pangkat/Golongan : \_\_\_\_\_

Pendidikan Terakhir : \_\_\_\_\_

Masa Kerja : \_\_\_\_\_

Status : Kawin / Belum Kawin \*)

**A. KEPEMIMPINAN**

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Kepala Badan selalu Prima dan ulet dalam melaksanakan tugas.					
2	Kepala Badan mempunyai semangat juang dalam melaksanakan tugas.					
3	Kepala Badan memiliki motivasi kerja tinggi.					
4	Kepala Badan memiliki disiplin tinggi dalam melaksanakan tugas.					
5	Kepala Badan memiliki kesabaran dan kemauan tinggi dalam mengatasi masalah.					
6	Kepala Badan memiliki konsep yang jelas dalam meningkatkan kualitas kinerja Organisasi					
7	Kepala Badan memiliki target tertentu dalam membangun Organisasi					
8	Kepala Badan memberikan masukan secara berkala kepada Pegawai tentang rencana kerja					
9	Kepala Badan mampu mengelola dan memberdayakan Pegawai dengan baik					
10	Kepala Badan mampu meningkatkan semangat kerja Pegawai					

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
11	Kepala Badan selalu jujur dalam menyampaikan sesuatu kepada Pegawai					
12	Kepala Badan mau menerima masukan dari Pegawai					
13	Kepala Badan bersifat terbuka dan mau menerima kritikan Pegawai					
14	Kepala Badan mempunyai kemahiran dalam mengkoordinir pegawai.					
15	Kepala Badan memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan.					
16	Kepala Badan memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan					
17	Kepala Badan mampu mengatasi masalah secara efektif dan efisien.					
18	Kepala Badan selalu memberikan motivasi kepada Pegawai					
19	Kepala Badan mampu menuntun dan mendidik Pegawai dengan baik.					
20	Kepala Badan dapat dipercaya karena selalu mengarahkan pegawai pada hal-hal yang positif dan benar.					
21	Kepala Badan menerima kritikan pegawai dengan sportif					
22	Kepala Badan mengaplikasikan dengan baik pengetahuan yang dimilikinya dalam memimpin					
23	Kepala Badan mengadakan pertemuan secara berkala dengan pegawai					
24	Kepala Badan membagi tugas kepada pegawai secara merata					
25	Kepala Badan mengkoordinir dan membina pegawai secara berjenjang					

**B. LINGKUNGAN KERJA**

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Masih adanya sarana yang belum dimiliki Kantor					
2	Kepala Badan berupaya untuk melengkapi sarana pendukung yang belum tersedia					
3	Melengkapi sarana yang dibutuhkan Pegawai dalam bekerja merupakan prioritas utama bagi Kepala Badan					
4	Ketersediaan komputer untuk keperluan Pegawai masih kurang					
5	Sarana yang ada di kantor bisa digunakan secara baik					
6	Prasarana yang digunakan sesuai dengan kebutuhan					
7	Prasarana yang ada di Kantor dapat digunakan sesuai dengan Kebutuhan					
8	Demi kemajuan Organisasi saya mengkomunikasikan segala sesuatu yang baik dengan Pegawai lain di Kantor					
9	Kepala Badan senantiasa saling mendukung kegiatan yang terkait dengan Organisasi					
10	Jika ada perbedaan pendapat kami selalu bermusyawarah dan mufakat					

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
11	Suhu dalam ruangan kerja pegawai dingin.					
12	Ruangan tempat kerja Pegawai luas.					
13	Penerangan ditempat kerja memadai.					
14	Komunikasi antara Pegawai dengan pimpinan berjalan baik.					
15	Komunikasi antar Pegawai berjalan baik.					
16	Dalam menyelesaikan pekerjaan Pegawai selalu mengutamakan kerja sama.					
17	Antara bawahan dengan atasan selalu mengadakan kerja sama.					
18	Untuk menyamakan persepsi tiap bulan diadakan rapat.					
19	Hubungan antara pegawai selalu baik.					
20	Setiap pegawai yang mengalami musibah selalu di santuni.					
21	Ruangan tempat bekerja selalu bersih					
22	Di kantor tersedia tempat beribadah					
23	Setiap pegawai dituntut untuk selalu menjaga kebersihan tempat bekerja					
24	Minimal satu bulan sekali kami mengadakan gotong royong membersihkan kantor					
25	Kami selalu menjaga suasana di kantor tetap kondusif					

**C. KINERJA ORGANISASI**

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Organisasi menyusun Alur tugas dan pelayanan					
2	Kelengkapan administrasi merupakan prioritas utama dalam pelayanan					
3	Keberadaan dan kepastian pegawai yang memberikan pelayanan selalu jelas					
4	Pegawai yang memberikan pelayanan selalu disiplin dan sungguh-sungguh					
5	Wewenang dan tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas jelas					
6	Pegawai dalam melaksanakan tugasnya memiliki tingkat keahlian dan keterampilan					
7	Tugas yang diberikan atasan kepada pegawai dapat diselesaikan tepat waktu					
8	Dalam melakukan pelayanan Pegawai tidak membedakan orang yang dilayani					
9	Disaat melayani Pegawai selalu sopan, santun dan ramah					
10	Dalam pelayanan tidak dipungut biaya					
11	Pelayanan dilakukan setiap jam kerja					
12	Tempat bekerja dan pelayanan selalu nyaman					

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
13	Keamanan tempat kerja dan pelayanan selalu terjaga.					
14	Masing-masing pegawai bertanggung jawab terhadap pelayanan yang dilakukan.					
15	Pelayanan yang diberikan selalu mengutamakan kecepatan dan ketepatan waktu.					
16	Waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan bervariasi.					
17	Setiap orang yang butuh pelayanan selalu dilayani dengan baik.					
18	Pegawai selalu mengutamakan waktu pelayanan.					
19	Target waktu penyelesaian pekerjaan sudah ditentukan.					
20	Ditempat pelayanan disediakan kursi tunggu.					
21	Di ruang tunggu disediakan bacaan					
22	Di ruang tunggu juga disediakan televisi					
23	Setiap orang yang akan dilayani di upayakan tidak menunggu terlalu lama					
24	Ruang tunggu cukup luas					
25	Ruang tunggu selalu bersih dan nyaman					



**D. KEPEMIMPINAN**

NO	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN				
		SS	S	RG	TS	STS
1	Kepala Badan selalu Prima dan ulet dalam melaksanakan tugas.					
2	Kepala Badan mempunyai semangat juang dalam melaksanakan tugas.					
3	Kepala Badan memiliki motivasi kerja tinggi.					
4	Kepala Badan memiliki disiplin tinggi dalam melaksanakan tugas.					
5	Kepala Badan memiliki kesabaran dan kemauan tinggi dalam mengatasi masalah.					
6	Kepala Badan memiliki konsep yang jelas dalam meningkatkan kualitas kinerja Organisasi					
7	Kepala Badan memiliki target tertentu dalam membangun Organisasi					
8	Kepala Badan memberikan masukan secara berkala kepada Pegawai tentang rencana kerja					
9	Kepala Badan mampu mengelola dan memberdayakan Pegawai dengan baik					
10	Kepala Badan mampu meningkatkan semangat kerja Pegawai					

Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden

No. Responden	KEPEMIMPINAN (X <sub>1</sub> )																								
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1	2	1	3	2	2	2	3	2	1	3	3	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
2	1	2	1	3	2	2	3	2	1	3	3	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	3	3	2	4
3	1	2	2	1	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	2
4	1	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
6	1	1	2	2	1	2	2	3	4	2	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
7	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
8	1	2	2	2	3	1	2	2	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
9	2	2	2	2	3	1	2	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3
10	2	2	1	2	3	1	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3
11	2	2	1	2	4	2	4	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	3	4	2	3	3	3
12	2	2	1	2	4	2	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4
13	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	3	3	3	4
14	3	3	2	2	4	3	4	4	2	2	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	3	3	2	4
15	3	2	3	1	4	3	3	4	3	1	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3

No. Respon den	KEPEMIMPINAN (X <sub>i</sub> )																								
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	2	2	2	1	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
17	2	3	3	1	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
18	2	1	2	2	1	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
19	2	1	2	2	2	4	1	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
20	2	4	4	1	2	4	4	3	2	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
21	1	2	2	2	1	2	4	2	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2
22	1	2	2	3	1	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
23	1	2	3	3	2	2	3	1	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
24	2	4	4	3	2	2	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
25	2	4	3	1	2	2	2	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
26	2	3	4	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
27	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
28	2	2	3	2	4	1	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
29	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
30	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2

No. Respon den	LINGKUNGAN KERJA (X <sub>2</sub> )																								
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	X <sub>15</sub>	X <sub>16</sub>	X <sub>17</sub>	X <sub>18</sub>	X <sub>19</sub>	X <sub>20</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>24</sub>	X <sub>25</sub>
1	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4
3	4	2	2	2	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4
4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4
6	4	4	2	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4
7	2	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4
8	4	4	4	2	4	4	2	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3
9	4	4	2	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	3
10	2	2	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
11	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
12	3	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4
13	5	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3
14	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
15	3	2	2	5	4	2	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3

No. Respon den		LINGKUNGAN KERJA (X <sub>2</sub> )																								
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
	4	3	4	5	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	
17	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	
	3	4	4	2	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	
19	2	3	2	4	2	3	2	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	
	4	2	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4		
21	2	4	4	2	4	2	3	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	
	2	2	4	2	2	3	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	
22	2	2	4	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
	3	3	3	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4		
24	2	3	4	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4		
	2	2	2	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4		
25	2	2	2	3	2	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4		
	3	2	4	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4		
27	4	2	5	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4		
	2	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4		
29	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4		
	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4		
30	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4		
	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4		

No. Respon den	KINERJA ORGANISASI (Y)																								
	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
1	2	2	2	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	2	2	5	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	2	2	5	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	2	2	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
5	2	2	5	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
6	2	2	5	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	2	2	5	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	2	2	5	2	5	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	5	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
10	3	5	4	3	2	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	3	5	4	5	2	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	1	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
14	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
15	4	4	3	2	3	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4



No. Respon den		KINERJA ORGANISASI (Y)																											
		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y
	1	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16		5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17		5	4	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18		5	4	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19		2	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20		2	4	2	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21		2	4	5	2	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22		3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23		3	4	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24		3	4	4	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25		5	4	1	4	4	2	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26		2	4	4	2	5	1	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27		3	4	4	4	3	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28		4	4	3	3	2	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29		4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30		4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

**Lampiran 3**  
**Reliability**  
**Scale: ALL VARIABLES**

Tabel: 3.1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel: 3.2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	25

Tabel: 3.3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	84.1667	77.040	.490	.877
VAR00002	84.2333	78.599	.463	.877
VAR00003	84.2333	78.806	.414	.880
VAR00004	83.9667	79.689	.311	.885
VAR00005	84.0000	78.345	.420	.880
VAR00006	83.7000	74.355	.695	.870
VAR00007	83.9333	81.020	.337	.881
VAR00008	83.5000	73.467	.447	.878
VAR00009	83.5000	77.017	.661	.872
VAR00010	83.6667	77.540	.573	.874
VAR00011	83.4000	77.076	.865	.868
VAR00012	83.2667	83.651	.429	.879
VAR00013	83.3333	78.930	.791	.871
VAR00014	83.6333	81.206	.474	.877
VAR00015	83.3667	78.930	.903	.868
VAR00016	83.2667	76.930	.903	.868
VAR00017	83.6667	81.609	.487	.877
VAR00018	84.8333	84.075	.359	.882
VAR00019	83.4000	77.283	.845	.869
VAR00020	83.4000	77.283	.845	.869
VAR00021	83.2000	87.200	-.077	.884
VAR00022	83.4667	88.464	-.195	.889
VAR00023	83.1667	86.971	.000	.884
VAR00024	84.2333	87.584	-.083	.890
VAR00025	83.3333	87.609	-.110	.886

Tabel: 3.4

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
87.1667	88.971	9.32584	25

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

Tabel: 3.5

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel: 3.6

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	25

Tabel: 3.7

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	85.8333	50.351	.312	.821
VAR00002	85.8000	50.166	.320	.821
VAR00003	85.7000	50.148	.301	.822
VAR00004	85.7000	49.390	.309	.824
VAR00005	85.7333	49.789	.309	.824
VAR00006	85.3667	48.861	.485	.812
VAR00007	85.7333	50.202	.304	.822
VAR00008	85.1333	50.533	.302	.821
VAR00009	85.0667	50.407	.433	.814
VAR00010	85.4000	49.076	.446	.813
VAR00011	84.9667	50.792	.821	.809
VAR00012	84.9667	50.792	.821	.809
VAR00013	84.9667	50.792	.821	.809
VAR00014	85.3000	50.631	.530	.812
VAR00015	84.9000	50.300	.727	.808
VAR00016	84.9333	50.547	.761	.808
VAR00017	85.4000	49.421	.554	.809
VAR00018	86.8667	52.851	.485	.820
VAR00019	85.0000	51.103	.683	.811
VAR00020	84.9667	50.792	.821	.809
VAR00021	84.9333	55.306	-.052	.826
VAR00022	85.2000	55.338	-.052	.829
VAR00023	84.9000	55.197	.000	.825
VAR00024	85.9667	55.413	-.067	.835
VAR00025	85.0667	52.892	.392	.818

Tabel: 3.8

## Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
88.9000	55.197	7.42944	25

# Reliability

## Scale: ALL VARIABLES

Tabel: 3.9

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel: 3.10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	25

Tabel: 3.11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	89.7000	58.631	.304	.833
VAR00002	88.5667	57.151	.582	.816
VAR00003	89.6000	57.076	.412	.826
VAR00004	89.3667	59.206	.320	.830
VAR00005	89.3667	58.654	.341	.829
VAR00006	89.1000	60.300	.430	.834
VAR00007	88.9667	59.964	.322	.838
VAR00008	88.5667	60.180	.378	.831
VAR00009	88.6333	59.275	.359	.827
VAR00010	88.5667	59.002	.390	.825
VAR00011	88.6333	60.954	.747	.819
VAR00012	88.6333	60.654	.747	.819
VAR00013	89.0000	62.552	.335	.827
VAR00014	88.6000	60.455	.865	.817
VAR00015	88.6333	60.516	.770	.818
VAR00016	88.6333	60.516	.770	.818
VAR00017	88.5000	60.455	.865	.817
VAR00018	89.2667	60.823	.477	.822
VAR00019	88.6000	60.455	.865	.817
VAR00020	88.6000	60.455	.865	.817
VAR00021	88.9667	63.137	.263	.829
VAR00022	88.5667	65.564	-.033	.833
VAR00023	88.5333	65.499	.000	.833
VAR00024	88.5333	65.499	.000	.833
VAR00025	88.5667	62.944	.171	.825

Tabel: 3.12

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
92.5333	65.499	8.09314	25

## Regression

Tabel: 3.13

### Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan Kerja, Kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

Tabel: 3.14  
Model Summary<sup>a</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.800 <sup>a</sup>	.640	.613	4.84607	1.586

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan  
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Tabel: 3.15  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1124.889	2	562.444	23.950	.000 <sup>a</sup>
	Residual	631.075	27	23.484		
	Total	1755.967	29			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan  
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Tabel: 3.16  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.090	7.271		3.176	.004		
	Kepemimpinan	.471	.126	.552	3.752	.001	.617	1.621
	Lingkungan Kerja	.256	.114	.330	2.245	.033	.617	1.621

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Tabel: 3.17

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja
1	1	2.983	1.000	.00	.00	.00
	2	.010	16.910	.85	.03	.45
	3	.007	20.990	.15	.97	.55

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Tabel: 3.18

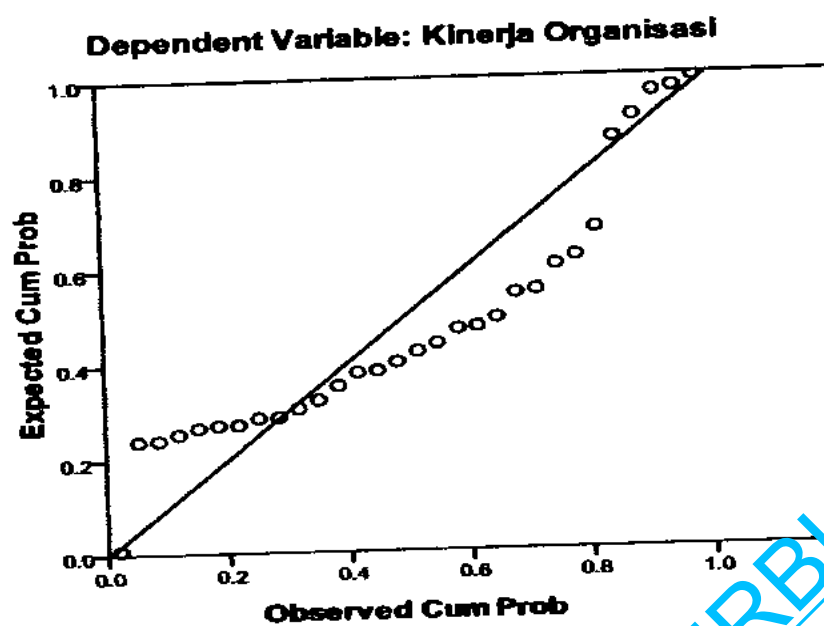
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	48.5498	80.4754	73.0333	6.22810	30
Residual	-11.54978	12.53484	.00000	4.67598	30
Std. Predicted Value	-3.931	1.195	.000	1.000	30
Std. Residual	-2.383	2.587	.000	.965	30

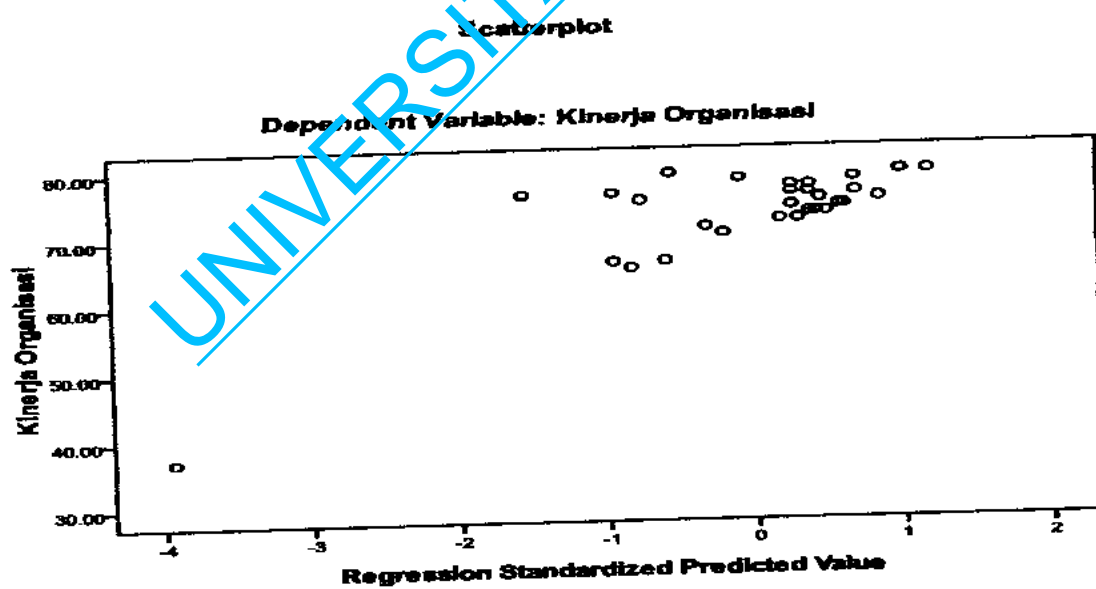
a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar: 3.1



Gambar: 3.2